

repository.ub.ac.id

**EVALUASI IMPLEMENTASI WHISTLEBLOWING SYSTEM
PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO) TBK.**

Disusun Oleh:
Muhammad Auzan
NIM. 14502030111047

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi*



JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG

2018

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**"EVALUASI IMPLEMENTASI WHISTLEBLOWING SYSTEM PADA PT
TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO) TBK."**

Yang disusun oleh:

Nama : Muhammad Auzan
NIM : 145020301110437
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan Dewan penguji pada tanggal 12 Juli 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Nurita Novianti, MSA., Ak., CA

NIP. 201106871112001
(Dosen Pembimbing)

2. Lilik Purwanti, Dr., Ak., CA


NIP. 196407091991032007
(Dosen Penguji I)

3. Grace Widjoko, MSA., Ak.

NIP. 195805111983032002
(Dosen Penguji II)

Matang, 12 Juli 2018

Ketua Program Studi S1 Akuntansi


Dr. Dra. Endang Mardiaty, M.Si., Ak.
NIP. 195909021986012001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Auzan

NIM : 145020301111047

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**EVALUASI IMPLEMENTASI WHISTLEBLOWING SYSTEM
PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO) TBK.**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 28 Juni 2018

Pembuat Pernyataan,



Muhammad Auzan

NIM. 145020301111047

RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhammad Auzan
Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta, 5 April 1996
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Jl. Mampang Prapatan V No.76 Jakarta
Nomor Telepon/HP : +6281290231844
Alamat Email : auzan.muhammad@outlook.com
Jenis Kelamin : Laki-Laki

Pendidikan Formal :

Sekolah Dasar (2002–2008) : SD Negeri Pela Mampang 11 Pagi
SMP (2008–2011) : SMP Negeri 43 Jakarta
SMA (2011–2014) : SMA Negeri 55 Jakarta
Perguruan Tinggi (2014–2018) : S1 Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya Malang

Pengalaman Organisasi :

- Staff SDM Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi FEB UB (2015-2016)
- Kepala Sub-Departemen Kaderisasi Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi (2017)

Pengalaman Magang Kerja :

- Kantor Akuntan Publik Made Sudarma, Thomas & Dewi (Oktober-November 2017)
- RSM Indonesia (Januari-April 2018)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang tak pernah henti-hentinya melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Evaluasi Implementasi *Whistleblowing System* pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk.**”. Tujuan dari disusunnya skripsi ini adalah untuk menyelesaikan tugas akhir yang merupakan syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Selama proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan, bimbingan, serta pengarahan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis dengan tulus ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Syahrul M. Nur dan Ibu Rosyadah, selaku orang tua penulis serta kedua kakak dan seorang adik penulis Ahmad Milzam, Abi Rafdi dan Sharfina Mazaya yang selalu memberikan doa, dukungan, motivasi dan selalu mengingatkan untuk tetap bersabar dan selalu berdoa, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
2. Bapak Drs. Nurkholis, M.Buss (Acc)., Ak., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Drs. Roekhudin, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

4. Ibu Dr. Dra. Endang Mardiaty, M.Si., Ak., selaku Ketua Program Studi S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
5. Ibu Nurlita Novianti, MSA., Ak., CA., selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan waktu, saran dan pengarahan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Dr. Lilik Purwanti, M.Si., Ak., CA. dan Ibu Grace Widijoko, MSA., Ak., selaku Dosen Penguji I dan Dosen Penguji II yang telah bersedia bersedia menguji penulis serta memberikan banyak masukan bagi kekurangan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Bapak Imam Santoso, selaku Vice President Planning and Development Audit PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. serta Mas Aldi, Mas Hafiz dan Mba Zetil yang telah bersedia memberikan izin dan meluangkan waktu untuk melakukan wawancara sehubungan dengan proses pengumpulan data penelitian.
8. Anita Ramadani Rachmah, selaku pendukung setia penulis yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan yang tiada henti-hentinya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar dan tepat pada waktunya.
9. Teman-teman seperjuangan *Top Management* HMJA FEB UB 2017 dan Akuntansi 2014.
10. Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, namun telah banyak memberikan dukungan terhadap proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis merasa perlu untuk terus membenahi diri dengan selalu berharap akan saran dan kritik yang membangun untuk langkah perbaikan selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membaca.

Malang, 12 Juli 2018

Penulis



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
ABSTRAK.....	vii
 BAB I PENDAHULUAN	 Error! Bookmark not defined.
1.1 Latar Belakang	Error! Bookmark not defined.
1.2 Rumusan Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.3 Tujuan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
1.4 Manfaat Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
 BAB II TELAAH PUSTAKA	 Error! Bookmark not defined.
2.1 Penelitian Terdahulu	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Libramawan (2013).....	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Lastika dan Purwatiningsih (2015)	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Nur (2017)	Error! Bookmark not defined.
2.1.4 Laksmidewi (2017)	Error! Bookmark not defined.
2.2 Fraud	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Definisi <i>Fraud</i>	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 Jenis <i>Fraud</i>	Error! Bookmark not defined.
2.2.3 <i>Fraud Triangle</i>	Error! Bookmark not defined.
2.2.4 Pelaku <i>Fraud</i>	Error! Bookmark not defined.
2.3 Whistleblowing System.....	Error! Bookmark not defined.
2.3.1 Definisi Sistem.....	Error! Bookmark not defined.
2.3.2 Definisi <i>Whistleblowing</i>	Error! Bookmark not defined.
2.3.3 Definisi <i>Whistleblower</i>	Error! Bookmark not defined.
2.3.4 <i>Whistleblowing System</i> (WBS)	Error! Bookmark not defined.
2.3.5 Manfaat <i>Whistleblowing System</i>	Error! Bookmark not defined.
2.4 Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran (WBS) – KNKG. Error! Bookmark not defined.	

2.4.1 Aspek Struktural	Error! Bookmark not defined.
2.4.2 Aspek Operasional	Error! Bookmark not defined.
2.4.3 Aspek Perawatan	Error! Bookmark not defined.

BAB III METODE PENELITIANError! Bookmark not defined.

3.1 Metode Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.2 Objek Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.3 Instrumen Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.4 Teknik Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
3.4.1 Wawancara	Error! Bookmark not defined.
3.5 Teknik Analisis Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.5.1 Analisis Sebelum di Lapangan.....	Error! Bookmark not defined.
3.5.2 Analisis Model Miles dan Huberman.....	Error! Bookmark not defined.
3.6 Uji Kredibilitas Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.1 Meningkatkan Ketekunan.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.2 Triangulasi Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.3 <i>Member Check</i>	Error! Bookmark not defined.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASANError! Bookmark not defined.

4.1 Gambaran Umum PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.1 Sejarah Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
4.1.2 Kegiatan Usaha Perusahaan.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
4.1.4 Logo Perusahaan.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.5 Budaya Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
4.2.1 Gambaran Umum Penanganan Pengaduan Sebelum <i>Whistleblowing System</i> di PT Telkom Indonesia	Error! Bookmark not defined.
4.2.2 Aspek Struktural	Error! Bookmark not defined.
4.2.3 Aspek Operasional	Error! Bookmark not defined.
4.2.4 Aspek Perawatan.....	Error! Bookmark not defined.

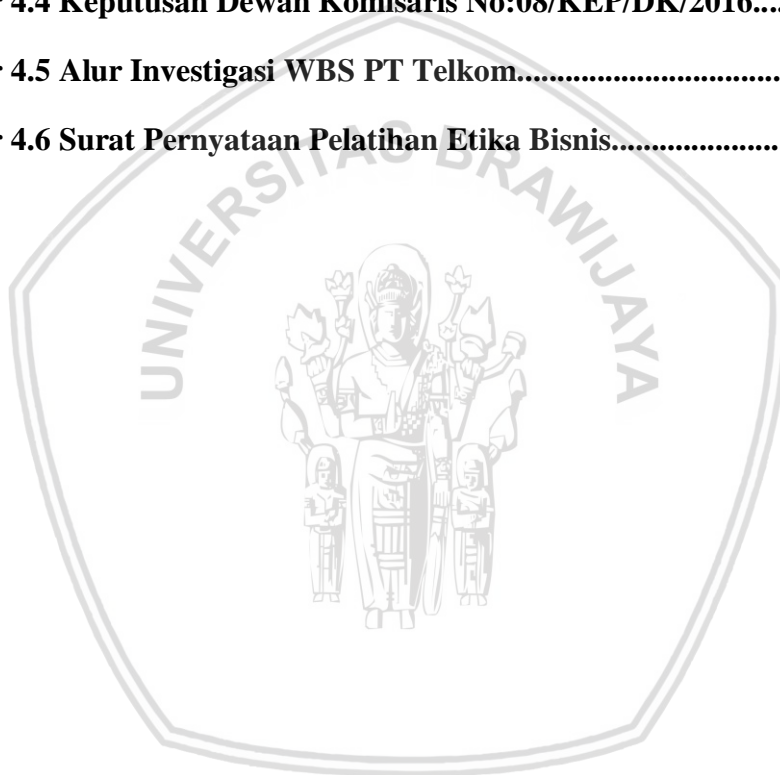
BAB V PENUTUP.....	Error! Bookmark not defined.
5.1 Kesimpulan.....	Error! Bookmark not defined.
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
5.3 Saran	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
-----------------------------	-------------------------------------



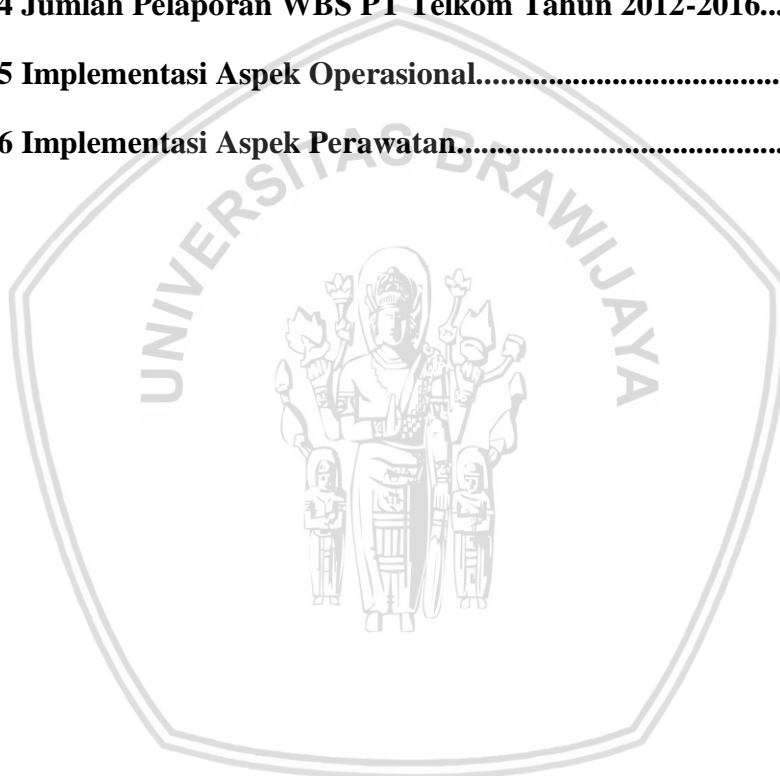
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Fraud</i> Triangle.....	15
Gambar 3.1 Model Analisis Miles dan Huberman.....	37
Gambar 4.1 Perkembangan Logo PT Telkom.....	49
Gambar 4.2 Keputusan Komisaris No:03/KEP/DK/2006.....	55
Gambar 4.3 Pakta Integritas.....	56
Gambar 4.4 Keputusan Dewan Komisaris No:08/KEP/DK/2016.....	57
Gambar 4.5 Alur Investigasi WBS PT Telkom.....	68
Gambar 4.6 Surat Pernyataan Pelatihan Etika Bisnis.....	73



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jadwal Wawancara.....	34
Tabel 3.2 Hasil Dokumentasi.....	35
Tabel 4.1 Portofolio PT Telkom.....	47
Tabel 4.2 Budaya dan Nilai-Nilai PT Telkom.....	51
Tabel 4.3 Implementasi Aspek Struktural.....	58
Tabel 4.4 Jumlah Pelaporan WBS PT Telkom Tahun 2012-2016.....	69
Tabel 4.5 Implementasi Aspek Operasional.....	71
Tabel 4.6 Implementasi Aspek Perawatan.....	76



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Protokol Wawancara.....	85
Lampiran 2 Transkrip Wawancara Narasumber.....	87
Lampiran 3 Bukti <i>Member Check</i>	96



ABSTRAK**EVALUASI IMPLEMENTASI *WHISTLEBLOWING SYSTEM*
PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO) TBK.****Oleh:****Muhammad Auzan****Dosen Pembimbing:****Nurlita Novianti, SE., MSA., Ak., CA.**

Menurut ACFE (2016) *tip*/laporan dari pegawai, pelanggan, pemasok atau sumber lain yang termasuk *whistleblower* merupakan cara yang paling efektif dalam mengungkap kasus *fraud* dengan persentase sebesar 39,1%. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi *whistleblowing system* pada salah satu BUMN yaitu PT Telekomunikasi Indonesia berdasarkan dengan indikator yang dibuat oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) dalam Pedoman Pelaporan Pelanggaran (WBS). Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Narasumber dalam penelitian ini ialah VP *Planning and Development Audit* dan tiga orang karyawan yang diambil secara acak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *whistleblowing system* pada PT Telekomunikasi Indonesia secara keseluruhan hampir memenuhi semua unsur dalam Pedoman Pelaporan Pelanggaran (WBS) yang dibuat oleh KNKG.

Kata kunci: *whistleblowing system, fraud, whistleblower*

ABSTRACT

EVALUATION ON THE IMPLEMENTATION OF WHISTLEBLOWING SYSTEM IN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO) TBK.

By:

Muhammad Auzan

Supervisor:

Nurlita Novianti, SE., MSA., Ak., CA.

According to ACFE (2016), tips / reports from employees, customers, suppliers or other sources including whistleblowers are the most effective way of uncovering fraud cases with a percentage of 39.1%. This study aims to evaluate the whistleblowing system of one state-owned company, PT Telekomunikasi Indonesia, based on indicators made by the National Committee on Governance Policy (KNKG) in the Reporting Guidelines of Violation (WBS). This research was conducted with qualitative descriptive approach. Methods of data collection is done by interview and documentation. The speakers in this research are VP Planning and Development Audit and three employees are taken at random. The results show that the implementation of whistleblowing system in PT Telekomunikasi Indonesia as a whole almost meet all the elements in the Reporting Guidelines of Violation (WBS) made by KNKG.

Keywords: whistleblowing system, fraud, whistleblower



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kasus tindak kecurangan *fraud* telah banyak terjadi dimana-mana, mulai dari korupsi, pernyataan palsu atau salah pernyataan dan penyimpangan atas aset. Dari perusahaan yang baru dibentuk hingga perusahaan yang sudah puluhan tahun berdiri sampai sekarang, jabatan terendah hingga paling tinggi, laki-laki hingga wanita. Para pemilik perusahaan dipusingkan dengan kasus tindak kecurangan tersebut yang merambak seluruh jenis perusahaan. Sehingga perusahaan mulai berbondong-bondong mencari solusi dalam memberantas *fraud*. Berbagai cara yang dilakukan oleh perusahaan, salah satunya menerapkan tata kelola perusahaan yang baik atau lebih sering dikenal *Good Corporate Governance* (GCG). Dalam menerapkan tata kelola yang baik, perusahaan banyak merumuskan berbagai kebijakan di internal perusahaan untuk mengantisipasi atau bahkan memberantas *fraud*. Sistem pelaporan pelanggaran atau *Whistleblowing System* sudah merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen untuk mencegah praktik penyimpangan dan kecurangan sekaligus memperkuat praktik *Good Corporate Governance* (KNKG, 2008).

Beberapa kasus yang menjadi awal mula munculnya *whistleblowing system* dan menjadikannya salah satu sistem terpenting dalam pengendalian praktik penyimpangan dan kecurangan, seperti Cynthia Cooper dalam kasus perusahaan Worldcom, Sherron Watkins dalam kasus Enron, dan Susno Duadji dalam kasus

praktik mafia di jajaran yudikatif Indonesia yang telah membuka mata masyarakat Indonesia terhadap tindak kecurangan (Sulistomo, 2011).

Berdasarkan *Report to The Nation* yang dikeluarkan oleh *Asosiation Certified Fraud Examiner* (2016), yang selanjutnya disebut ACFE, *tips* / pelaporan yang tercatat dalam mendeteksi tindak kecurangan *fraud* dalam beberapa tahun menyumbang persentase terbesar dibanding metode lain yaitu 43,3% (2012), 42,3% (2014), 39,1% (2016). Dapat diasumsikan bahwa *tips* / pelaporan adalah metode terbaik dalam pendeteksian *fraud*. Menurut beberapa lembaga di dunia lainnya seperti, *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) dan *Global Economic Crime Survey*, menyimpulkan bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk mencegah dan memberantas praktik kecurangan adalah melalui mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*). Penilaian efektivitasnya dilihat dari jumlah kecurangan yang berhasil dideteksi dan juga waktu penindakannya yang relatif lebih singkat dibandingkan dengan cara lainnya. (KNKG, 2008).

Di Indonesia sendiri penerapan *Whistleblowing System* sudah gencar diberlakukan diberbagai sektor, baik sektor pemerintahan maupun sektor swasta. Gencarnya penerapan *Whistleblowing System* di Indonesia dikarenakan kasus-kasus tindak korupsi di Indonesia makin bertumbuh besar, ini terbukti dari hasil *Corruption Perceptions Index* yang dikeluarkan oleh *Transparency Internasional*, menunjukan bahwa Indonesia berada diposisi ke-90, artinya bahwa tingkat korupsi di Indonesia masih terbilang tinggi dibandingkan negara-negara Asia lainnya seperti Malaysia,

Brunei, bahkan Indonesia kalah sangat jauh dari Singapura yang berada di peringkat ke-7. Kalau dari segi kasus tindakan *fraud* di Indonesia berada pada peringkat ke-5 secara global dan peringkat ke-2 di Asia-Pacific, di bawah China (ACFE, 2016). Melihat fenomena tersebut membuat berbagai pihak mulai dari Pemerintah hingga Perusahaan terus merumuskan berbagai kebijakan untuk memberantas tindakan korupsi, salah satunya dengan membangun sistem pengaduan pelanggaran. Kebijakan tersebut terbukti sangat efektif dalam mengetahui tindakan korupsi, banyak kasus-kasus korupsi yang terungkap karena adanya *whistleblowing system*, seperti kasus korupsi Komisi Pemilihan Umum tahun 2005 yang bermula dari adanya *whistleblower*, hingga kasus korupsi mega proyek E-KTP yang terungkap karena adanya pengaduan dari seorang yang bernama Nazaruddin.

Kasus *fraud* di Indonesia dapat terbilang banyak yang berasal dari perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), karena menurut Survei Fraud Indonesia oleh ACFE *Chapter* Indonesia pada tahun 2016, bahwa organisasi/lembaga yang paling dirugikan ada Pemerintah dan Perusahaan BUMN. Banyak kasus-kasus yang terungkap dan masuk dalam pemberitaan media masa di Indonesia dalam beberapa bulan terakhir tahun 2016. Seperti kasus yang menjerat Direktur Utama Garuda Indonesia, Emirsyah Satar dan yang terbaru adalah kasus yang menjerat Direktur Utama PT PAL, M. Firmansyah Arifin. Menurut data yang telah dihimpun oleh Indonesia Corruption Watch (ICW), dari 659 tersangka korupsi pada semester I-2016, 34 di antaranya adalah merupakan pejabat dan pegawai BUMN. Indikasi

korupsi yang terjadi di BUMN juga dapat dilihat pada Laporan Transaksi Keuangan Mencurigakan (LTKM). Selama Januari 2015, terdapat 80 LTKM yang melibatkan pejabat dan pegawai BUMN. Kasus *fraud* sudah menjadi hal yang tidak asing di lingkungan BUMN, apalagi sekarang setiap BUMN mendapatkan dana dari Pemerintah berupa dana Penyertaan Modal Pemerintah (PMN), yang dikhawatirkan akan menjadi ladang korupsi yang baru. Karena sebagian besar BUMN yang menerima PMN adalah BUMN yang pernah tersangkut kasus korupsi, dalam rentang waktu yang cukup berdekatan. Misalnya, PT. Garam mendapat alokasi PMN sebesar Rp 300 miliar, dimana pada tahun 2015 mantan Direktur Utama PT. Garam, Slamet Untung Irendenta menjadi tersangkut korupsi pada tahun 2015 (Kompas, 2015).

Banyak terjadinya kasus korupsi di lingkungan BUMN, kementerian BUMN selaku pihak yang bertanggungjawab atas keseluruhan kinerja BUMN, mulai menetapkan beberapa peraturan tentang pemberantasan tindak korupsi di lingkungan BUMN, mulai dari dikeluarkannya Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-10/MBU/2012/ juncto Nomor: PER-12/MBU/2012, PER-01/MBU/2012 juncto Nomor: PER-09/MBU/2012, Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 dan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2012.

Di dalam peraturan-peraturan yang sudah dikeluarkan oleh kementerian BUMN, ada salah satu unsur dalam mengatasi tindak kecurangan yaitu dengan membuat sistem pengaduan pelanggaran atau *whistleblowing system* (WBS). Maka dengan adanya peraturan-peraturan yang mengharuskan setiap BUMN menerapkan WBS di

dalam tata kelola perusahaan untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* yang bertujuan membebaskan BUMN yang bebas dari tindakan korupsi.

Dalam penerapannya WBS harus memiliki sistem yang terstruktur dan proses yang benar. Dengan itu maka terdapat salah satu organisasi nasional yang secara khusus membuat sebuah pedoman untuk penerapan WBS. Di dalam pedoman tersebut terdapat beberapa indikator-indikator penerapan WBS yang baik dalam memperkuat praktik GCG. Indikator dalam penerapan WBS menurut Pedoman Penerapan Sistem Pelaporan Kecurangan – SPP (*Whistleblowing System* – WBS), secara garis besar ialah: 1. Definisi yang jelas mengenai pihak-pihak yang tercakup dalam sistem; 2. Dilengkapi aturan yang tidak memungkinkan adanya pengaduan balas dendam; 3. Kerahasiaan data pihak pengadu; 4. Dilengkapi ketentuan yang jelas mengenai bagaimana proses pengaduan; 5. Mengkomunikasikan dengan baik kepada seluruh pihak terkait mengenai sistem yang diterapkan. Indikator-indikator tersebut dapat digunakan oleh berbagai macam korporasi dalam membangun sistem pelaporan pelanggaran di internal perusahaan. Latar belakangnya KNKG membuat pedoman ini adalah untuk menciptakan lingkungan perusahaan yang bebas dari tindak kecurangan dari berbagai pihak.

Lastika dan Purwatiningsih (2015) dalam *Evaluasi atas Implementasi Whistleblowing System sebagai Mekanisme Penerapan Good Public Governance: Studi Kasus di Direktorat Jendral Pajak Tahun 2012* menyatakan bahwa kendala terbesar dalam penerapan WBS, pertama kendala teknis dalam pelaksanaan,

petugas/investigator mengalami kesulitan dalam menggali informasi karena ketidakjelasan identitas pelapor atau terlapor. Selain itu di masalah lainnya adalah cukup banyaknya pengaduan yang ditangani. Kedua, kurangnya pemahaman atas WBS. Kegiatan sosialisasi WBS masih dirasakan belum optimal dikarenakan banyaknya jumlah pegawai perusahaan dan pihak ketiga, sehingga masih banyak pegawai atau pihak ketiga yang tidak memahami esensi dari WBS. Ketiga, budaya permisif, Budaya permisif adalah budaya dari kebanyakan orang Indonesia. Hal ini menjadi kendala dalam pelaksanaan WBS karena orang yang melihat terjadi pelanggaran tidak merasa memiliki kepentingan untuk melapor. Keempat, khawatir akan kerahasiaan pelapor. Masih cukup banyak yang mengkhawatirkan kerahasiaan identitasnya tidak terjamin.

Memang dalam realitanya, evaluasi terbesar dalam penerapan WBS adalah mengenai jaminan kerahasiaan para pelapor. Karena masih banyak kasus para *whistleblower* yang mengalami banyak teror dari berbagai pihak. Bisa diambil contoh dari kasus yang masih hangat-hangatnya diperbincangkan yaitu kasus mega proyek E-KTP. Pada kasus tersebut terdapat *whistleblower* yang bernama Johannes Marliem yang akhirnya memutuskan untuk mengakhiri hidupnya dengan cara gantung diri, karena dia merasa mendapat banyak ancaman dari berbagai pihak dan dia juga merasa tidak mendapatkan perlindungan sebagai *whistleblower*. Masih banyak kasus-kasus *whistleblower* yang tidak mendapatkan perlindungan yang membuat orang-orang atau calon *whistleblower* banyak yang tidak berani untuk mengungkapkan

tindak kecurangan yang mereka lihat karena mereka takut akan mendapatkan ancaman-ancaman dari berbagai pihak.

Masih terdapat perdebatan yang terjadi mengenai penerapan WBS. Mulai dari pengelola WBS, mereka bingung mencari-cari sistem yang efektif dalam menjalankan WBS seperti apa. Sampai para calon *whistleblower*, mereka bingung dengan ketidakpastian dalam penjaminan perlindungan kepada mereka sebagai *whistleblower*. Perdebatan tersebut bakal terus terjadi sampai sebuah solusi yang tepat dalam menangani kasus tersebut muncul dan menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam penerapan WBS.

Sekarang sudah banyak Perusahaan swasta atau BUMN yang sudah menerapkan WBS secara terstruktur mulai dari sistemnya hingga tindak lanjutnya. Salah satu perusahaan BUMN yang telah menerapkan WBS secara terstruktur adalah PT Telekomunikasi (Telkom) Indonesia Tbk. Telkom adalah salah satu BUMN terbesar dan satu-satunya di Indonesia yang bergerak di bidang penyedia jasa layanan telekomunikasi paling lengkap se-Indonesia. Perusahaan ini berdiri sejak 1882, yang awalnya bernama Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN POSTEL). Di dalam tata kelola perusahaan, PT Telkom telah menerapkan WBS mulai dari tahun 2006. Penerapan WBS ini dikelola oleh pihak independen yaitu, Komite Audit bekerjasama dengan Internal Audit dan Komite Investigasi.

Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi *whistleblowing system* pada salah satu BUMN di Indonesia, mengingat bahwa banyak terjadi kasus-kasus *fraud* di lingkungan BUMN dan PT Telkom sebagai salah satu BUMN tertua, telah dinobatkan sebagai BUMN “terkorup” dari 144 BUMN induk berdasarkan hasil analisis pemeriksaan anggaran yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan tahun 2005-2011 dengan potensi kerugian negara sebesar 12 miliar dan 130,2 juta USD (Kompas, 2012) dan hingga sekarang masih terdapat kasus korupsi di perusahaan tersebut, salah satunya mantan Direktur Utama PT Telkom yang diduga melakukan tindak korupsi dalam kasus Mobil Pusat Layanan Internet Kecamatan (Tribunnews, 2016) yang hingga sekarang kasus tersebut masih belum selesai terungkap. Di dalam penelitian ini juga akan melihat sejauh mana penerapan *whistleblowing system* dalam tata kelola PT Telkom dengan memakai indikator-indikator yang ada pada Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran – SPP (*Whistleblowing System* – WBS) tahun 2008 yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). Penelitian berjudul **Evaluasi atas Implementasi *Whistleblowing System* pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.** yang dilaksanakan pada salah satu BUMN yaitu Telekomunikasi (Telkom) Indonesia Tbk, pada kantor yang berlokasi di Jakarta Selatan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari penjelasan yang telah diuraikan dalam latar belakang di atas, rumusan masalah yang akan diteliti adalah:

- Bagaimanakah Implementasi *Whistleblowing System* pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk mendeskripsikan dan mengevaluasi implementasi *Whistleblowing System* (WBS) pada salah satu Perusahaan BUMN yaitu Telekomunikasi Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan informasi terkait dengan teori pencegahan *fraud*, khususnya pada Perusahaan BUMN yang nantinya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya serta memperdalam kajian mengenai WBS dari penelitian terdahulu.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada praktisi yaitu manajer dalam memberikan evaluasi terkait dengan implementasi *Whistleblowing System* yang telah dilaksanakan dalam rangka membangun kepercayaan masyarakat luas khususnya pengguna jasa telekomunikasi, salah satunya menunjukkan bahwa Perusahaan telah melaksanakan salah satu upaya dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasari oleh penelitian-penelitian terdahulu yang membahas mengenai penerapan *whistleblowing system* atau sistem pelaporan pelanggaran sebagai strategi dalam mencegah, mendeteksi, maupun menanggulangi tindakan *fraud*. Penelitian terdahulu digunakan sebagai landasan atau acuan dalam menyusun kerangka teoritis serta menjadikannya sebagai pedoman bagi peneliti dalam memperoleh data di lapangan. Hasil dari penelitian ini akan dapat memperkuat atau melemahkan hasil penelitian sebelumnya.

2.1.1 Libramawan (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Libramawan pada tahun 2014 mengenai pengaruh penerapan *whistleblowing system* terhadap pencegahan kecurangan di PT Coca-Cola Amatil Indonesia SO Bandung. Libramawan menggunakan metode kuantitatif untuk mengetahui apakah penerapan *whistleblowing system* berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan dengan mendistribusikan kuesioner kepada para karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan *whistleblowing system* pada PT Coca Cola Amatil Indonesia SO Bandung berpengaruh signifikan terhadap pencegahan kecurangan. Besar pengaruh penerapan *whistleblowing system* dalam memberikan kontribusi pengaruh terhadap pencegahan kecurangan sebesar 16,3%.

2.1.2 Lastika dan Purwatiningsih (2015)

Lastika dan Purwatiningsih melakukan penelitian mengenai evaluasi atas implementasi *whistleblowing system* sebagai mekanisme penerapan *good public governance* di Direktorat Jendral Pajak (DJP) pada tahun 2013. Lastika dan Purwatiningsih menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara dengan pihak yang terkait langsung *whistleblowing system* di DJP untuk mengetahui implementasi *whistleblowing system* di DJP baik dalam kebijakan maupun pelaksanaannya, juga mengetahui hubungan antara penerapan *whistleblowing system* dengan pelaksanaan *Good Public Governance*. Hasil dari penelitian ini bahwa DJP telah melakukan langkah yang positif dengan menerbitkan PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di lingkungan DJP dan PER-21/PJ/2011 tentang tata cara Penanganan Pengaduan oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.

Penerapan *whistleblowing system* di DJP, hampir memenuhi semua unsur dalam pedoman dan literature *whistleblowing system* yang dijelaskan oleh Teen (2005), KNKG (2008) dan LPSK (2011). Unsur-unsur tersebut terpenuhi dalam segi regulasi melalui PER-22/PJ/2011 dan PER-21/PJ/2011 maupun dalam pelaksanaannya.

2.1.3 Nur (2017)

Nur melakukan penelitian pada tahun 2017 mengenai evaluasi *whistleblowing system* pada Pemerintah Kota Yogyakarta. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan cara observasi, wawancara, dan telaah

dokumen. Hasil dari penelitian Nur, diketahui bahwa penerapan *whistleblowing system* pada pemerintah kota Yogyakarta belum efektif dengan menggunakan penilaian lima komponen yang ada di dalam penelitian *towards best practice whistleblowing programs in public sector organizations* yang terdiri atas komitmen organisasi, dorongan melakukan pelaporan, penilaian dan laporan investigasi, dukungan dan perlindungan *whistleblower*, dan pendekatan organisasi terpadu. Pemerintah Kota Yogyakarta baru memenuhi sebagian kecil dari lima komponen penilaian tersebut.

2.1.4 Laksmidewi (2017)

Laksmidewi melakukan penelitian mengenai evaluasi implementasi strategi *anti-fraud* di Bank Bukopin pada tahun 2017. Laksmidewi menggunakan metode kualitatif untuk mengetahui implementasi strategi *anti-fraud* di Bank Bukopin dengan mewawancarai pihak yang terkait dalam perumusan dan penerapannya. Hasil dari penelitian Laksmidewi, bahwa secara keseluruhan penerapan strategi *anti-fraud* di bank Bukopin sudah terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan pelaksanaan strategi *anti-fraud* menurut Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28//DPNP yang terdapat empat pilar utama dalam sistem pengendalian *fraud* yaitu pilar pencegahan, deteksi, investigasi, dan pelaporan. Selain itu Laksmidewi (2017) dalam penelitiannya menyatakan *Whistleblowing System* adalah metode yang paling efektif dalam strategi *anti-fraud*.

2.2 *Fraud*

2.2.1 Definisi *Fraud*

Menurut Tuanakotta (2013:28), *fraud* adalah segala tindakan ilegal yang ditandai dengan tipu daya, penyembunyian, atau pelanggaran kepercayaan. Tindakan tersebut tidak tergantung pada penerapan ancaman kekerasan atau kekuatan fisik. *Fraud* yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk memperoleh uang, kekayaan, atau jasa, untuk menghindari pembayaran atau kerugian jasa, atau untuk mengamankan keuntungan bisnis pribadi.

Barkhusyen et al. (2002) mendefinisikan *fraud* adalah sebuah fenomena yang bisa muncul dimana-mana, di sektor publik atau bahkan swasta. Tidak hanya pejabat publik yang terlibat dalam sebuah fenomena *fraud*, namun pihak lain seperti pegawai atau bahkan pihak eksternal. *Fraud* sebagai fenomena global yang mampu menghancurkan profitabilitas, reputasi, serta legitimasi suatu organisasi kapanpun ketika tindakan tersebut dilakukan. Selain mengakibatkan kerugian yang sangat besar bagi perusahaan, *fraud* juga memberikan dampak terhadap menurunnya performa perusahaan serta melemahkan perusahaan dalam hal daya saing.

Menurut Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Republik Indonesia (2007) *fraud* didefinisikan sebagai salah satu tindakan yang melawan hukum yang dilakukan dengan sengaja untuk memperoleh sesuatu dengan cara menipu. Bisa dibilang banyak sekali definisi atau istilah mengenai *fraud* namun pada dasarnya *fraud* adalah tindak kecurangan yang menimbulkan kerugian berbagai pihak

dikarenakan informasi yang terkandung di dalamnya menjadi tidak sama sekali relevan.

2.2.2 Jenis *Fraud*

Menurut *Association Certified Fraud ExaminersI* (ACFE), *fraud* terbagi menjadi tiga jenis pokok yaitu:

- **Penyalahgunaan Aset (*Asset Misappropriations*)**

Penyalahgunaan aset melibatkan tindak pencurian atau penyalahgunaan aset sebuah organisasi. Tindakan jenis ini merupakan tindakan yang paling sering terjadi, menurut ACFE dalam *Report to The Nations* tahun 2016 mengemukakan bahwa tingkat frekuensi terjadinya penyalahgunaan aset sebesar 83% dari total keseluruhan kasus *fraud* yang dilaporkan. Ditinjau dari kerugian yang ditimbulkan, tindakan tersebut terbilang kecil hanya sebesar \$125,000 USD dibanding dengan tindakan *fraud* lainnya.

- **Korupsi (*Corruption*)**

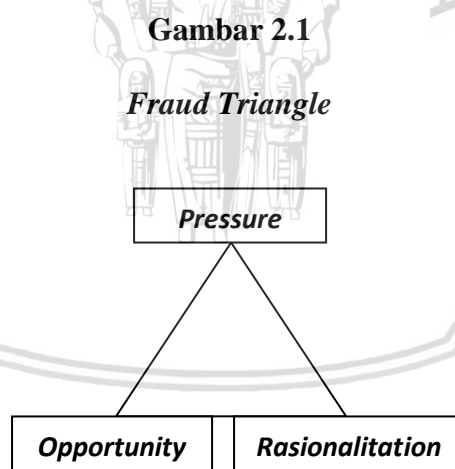
Korupsi adalah tindakan yang melanggar hukum dalam hal penyalahgunaan wewenang untuk mendapatkan keuntungan untuk diri sendiri maupun orang lain. Tindakan tersebut juga bertentangan dengan kewajiban mereka kepada atasan atau hak-hak orang lain, misalnya suap (*bribery*) dan konflik kepentingan (*conflict of interest*), gratifikasi (*illegal gratuities*), dan pemerasan ekonomi (*economic extortion*).

- **Kecurangan dalam Laporan Keuangan (*Fraudulent Of Financial Statement*)**

Tindakan ini pada umumnya melibatkan pemalsuan terhadap penyajian laporan keuangan yang bertujuan untuk memperdaya pengguna informasi tersebut dalam pengambilan keputusan ekonomis. Melebuhkan pendapatan (*overstting revenue*) merupakan salah satu contoh kecurangan dalam laporan keuangan.

2.2.3 *Fraud Triangle*

Donald R. Cressey (1953) telah mengembangkan teori segitiga *fraud* yang menjelaskan kondisi pada umumnya muncul ketika *fraud* terjadi. Konsep-konsep yang berada di dalam segitiga *fraud* terdapat tiga macam yaitu:



Sumber: Albrecht et al (2012:34)

2.2.3.1 Tekanan

Tekanan yang dirasakan oleh individu akan memberikan dorongan untuk melakukan hal-hal tindak kecurangan dalam sebuah organisasi. Contohnya,

keinginan hidup yang mewah, utang yang tinggi, kredit yang buruk akan memberikan tekanan terhadap *fraudster* untuk melakukan tindakan *fraud*.

2.2.3.2 Kesempatan

Kesempatan atau peluang dibutuhkan oleh para pelaku tindak kecurangan untuk melakukan *fraud* dalam sebuah organisasi. Contohnya adalah terdapat kelemahan terhadap sistem pengendalian internal organisasi, para *fraudster* akan mencoba mengambil kesempatan tersebut untuk mengambil keuntungan pribadi ataupun orang lain.

2.2.3.3 Rasionalisasi

Fraudster cenderung mencari rasionalisasi dalam melakukan *fraud*, karena mereka selalu mencari kebenaran atas perbuatannya. Rasionalisasi adalah salah satu elemen *fraud triangle* yang paling sulit diukur (Skousen et al., 2009). Bagi seseorang yang umumnya tidak jujur maka akan lebih mudah merasionalkan kecurangan. Tapi bagi mereka yang memiliki moral dengan standar yang lebih tinggi, mungkin tidak mudah. *Fraudster* akan selalu mencari pembenaran rasional untuk membenarkan perbuatannya (Molida, 2011).

2.2.4 Pelaku *Fraud*

Pihak yang terlibat dalam tindakan *fraud* adalah *fraudster*. Menurut ACFE melalui *Report to Nations* 2016, para pelaku *fraud* terdiri dari berbagai macam kalangan tidak mengenal usia, *gender*, maupun jabatannya. Tercatat *fraud* yang banyak dilakukan dengan persentase 39,7% dengan kerugian mencapai US\$70.000 oleh para Karyawan. Para manajer perusahaan terlibat *fraud* dengan

persentase 37,1% dan kerugian mencapai US\$150.000. Sedangkan pemilik dan pemimpin perusahaan hanya terlibat 23,3% dalam tindakan *fraud*. Dapat dikatakan bahwa kerugian yang ditimbulkan mencapai US\$834,000 terbilang sangat besar dibandingkan dengan manajer bahkan karyawan, walaupun persentase keterlibatannya paling kecil. *Fraudster* lebih didominasi oleh laki-laki, walaupun begitu sebesar 40,9% dari tindakan *fraud* yang telah dilaporkan dilakukan oleh wanita.

Seorang *Fraudster* biasanya melakukan tindakan *fraud* seorang diri tanpa melibatkan pihak lain. Menurut Kranacher (2011) bahwa seorang *fraudster* pada umumnya tidak memiliki latar belakang criminal apapun. Namun, tidak jarang *fraudster* merupakan seseorang yang paling disegani dalam suatu komunitas, seseorang yang secara tertatur mengunjungi gereja, maupun seseorang yang memiliki pasangan dan telah berkeluarga.

2.3 Whistleblowing System

2.3.1 Definisi Sistem

Sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan satu sama lain, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran tertentu (Ladjamudin, 2005). Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa sistem adalah sekelompok komponen yang saling berhubungan, berkerjasama untuk mencapai suatu tujuan dengan menerima *input* dan menghasilkan *output* dalam proses transformasi yang teratur.

2.3.2 Definisi *Whistleblowing*

Whistleblowing adalah pengungkapan pelanggaran atau pengungkapan perbuatan yang melanggar hukum, perbuatan yang tidak etis/tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi atau entitas yang dilakukan oleh karyawan atau pimpinan organisasi atau lembaga lain yang dapat mengambil tindakan atas pelanggaran tersebut (KNKG, 2008). *Whistleblowing* merupakan tindakan mencegah dan menghalangi kecurangan, kerugian, dan penyalahgunaan yang paling tepat (Staley dan Lan dalam Akmal, 2012). Menurut Peters dan Branch (1972) mendefinisikan *whistleblowing* sebagai pengungkapan oleh seseorang mengenai suatu informasi yang diyakini mengandung pelanggaran hukum, peraturan, pedoman praktis, atau pernyataan profesional, atau berkaitan dengan kesalahan prosedur, korupsi, penyalahgunaan wewenang, atau membahayakan publik dan keselamatan tempat bekerja.

Whistleblowing dapat terjadi dari dalam (*internal*) ataupun luar (*external*) organisasi atau entitas. *Whistleblowing* dari luar terjadi ketika karyawan mendapati *fraud* yang dilakukan oleh karyawan lain kemudian melaporkan kepada atasannya. Sedangkan *whistleblowing* dari luar terjadi ketika karyawan yang mendapati kecurangan di dalam perusahaan dan kemudian karyawan tersebut menyebarluaskan ke pihak eksternal karena tindakan *fraud* tersebut dapat mengakibatkan kerugian terhadap pihak eksternal (Elias dalam Krehastuti, 2014)

2.3.3 Definisi *Whistleblower*

Whistleblower adalah seorang yang mengungkapkan atau melaporkan pelanggaran. Biasanya *whistleblower* adalah seorang karyawan dari organisasi atau entitas tempat ia bekerja dan biasanya mereka memiliki data atau bukti yang sangat kuat mengenai tindakan pelanggaran. *Whistleblower* sangatlah berperan penting dalam pengungkapan tindakan *fraud* di suatu organisasi atau entitas. Namun banyak sekali ancaman yang sewaktu-waktu akan *whistleblower* dapatkan ketika mereka mencoba untuk melaporkan tindak kecurangan yang mereka temui. Akhirnya *whistleblower* membutuhkan perlindungan yang dapat memastikan diri mereka aman dari berbagai ancaman ketika mereka melaporkan tindak kecurangan. Perlindungan hukum sendiri di Indonesia mulai ada sejak tahun 2006 melalui Undang-undang 13/2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban. Dengan keluarnya Undang-undang tersebut diharapkan akan mendorong *whistleblower* untuk berani melaporkan tindak kecurangan di sekitar mereka.

2.3.4 *Whistleblowing System (WBS)*

Menurut Kurt et al.(2009:8-24) menyatakan bahwa *whistleblowing* adalah sarana yang memungkinkan individu untuk melaporkan kekhawatiran mereka tentang kegiatan yang terjadi didalam perusahaan dan tetap anonim.

Whistleblowing system adalah suatu sistem yang dirancang sedemikian rupa untuk memproses pengaduan/pemberian informasi yang disampaikan baik secara langsung maupun tidak langsung sehubungan dengan adanya perbuatan yang melanggar perundang.undangan, peraturan/standar, kode etik, dan kebijakan, serta

tindakan lain yang sejenis berupa ancaman langsung atas kepentingan umum, serta Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (RB POM, 2015). Kurt et al.(2009:8-24) menyatakan bahwa *whistleblowing* adalah sarana yang memungkinkan individu untuk melaporkan kekhawatiran mereka tentang kegiatan yang terjadi didalam perusahaan dan tetap anonim.

Menurut peraturan Bapepam-LK Nomor: IX 1.5 *whistleblowing system* berada di bawah kelola Komite Audit perusahaan dan Komite Audit berkewajiban untuk menangani pengaduan. Menurut *Sarbanes-Oxley Act of 2002 Section 310* tentang *Public Company Audit Committee* yang mengharuskan Komite Audit untuk menerima, menelaah, dan menindaklanjuti pengaduan yang berkaitan dengan masalah akuntansi, pengendalian internal, dan auditing, dengan tetap menjaga kerahasiaan identitas pelapor.

Menurut Zimbelman (2009), sistem *whistleblowing* yang efektif dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan harus memiliki empat elemen sebagai berikut:

1. Anonimitas

Sistem yang baik harus selalu menjaga kerahasiaan identitas para pelapor, karena tidak akan adanya rasa takut untuk melaporkan tindak pelanggaran dan kecurangan di dalam organisasi atau entitas.

2. Independensi

Pelaporan yang diterima harus ditindaklanjuti oleh pihak yang independen atau pihak yang tidak mempunyai keterkaitan dengan pihak organisasi atau entitas maupun pihak yang melakukan pelanggaran.

3. Akses yang mudah

Supaya *whistleblower* merasa mudah melaporkan tindak kecurangan. Sistem pelaporan pelanggaran harus memiliki berbagai macam saluran untuk melaporkan pelanggaran. Contoh saluran pelaporan pelanggaran seperti melalui telepon, email, sistem online, dan *faximile*.

4. Tindak lanjut

Laporan yang sudah diterima kemudian ditindaklanjuti untuk menentukan tindakan yang harus diperlukan dalam menyelidiki suatu pelanggaran. Hal ini akan menunjukkan manfaat dari sistem pelaporan pelanggaran dan mendorong para *whistleblower* untuk lebih aktif melaporkan tindak pelanggaran.

2.3.5 Manfaat *Whistleblowing System*

Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2008) berpendapat bahwa manfaat dengan diterapkannya WBS yang efektif antara lain adalah:

1. Tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman.
2. Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran, dengan semakin meningkatnya kesedian untuk melaporkan terjadinya tindak pelanggaran, karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif.

3. Tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran.
4. Tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik.
5. Mengurangi risiko yang dihadapi organisasi akibat pelanggaran, baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja dan reputasi.
6. Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari terjadinya pelanggaran.
7. Meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan (*stakeholders*), *regulator* dan masyarakat umum.
8. Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh area kritis dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal, serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan.

2.4 Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran (WBS) – KNKG

Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) pada tahun 2008 menerbitkan sebuah pedoman tentang pembentukan sistem pelaporan pelanggaran yang efektif dan dapat digunakan sebagai acuan dasar bagi perusahaan manapun di Indonesia. Di dalam isi pedoman tersebut terdapat tiga aspek pokok yaitu aspek struktural, aspek operasional, dan aspek perawatan.

2.4.1 Aspek Struktural

Di dalam aspek struktural terdapat empat elemen infrastruktur *whistle blowing*, yaitu:

1. Pernyataan Komitmen

Pernyataan komitmen dari seluruh karyawan sangatlah penting untuk ketersediaan mereka dalam berpartisipasi dalam ikut melaporkan pelanggaran melalui sistem pelaporan pelanggaran di perusahaan. Teknisnya, pernyataan ini dapat dibuat sendiri atau digabungkan menjadi bagian dari Perjanjian Kerja Bersama, atau bagian dari pernyataan ketaatan terhadap Pedoman Etika Perusahaan.

2. Kebijakan Perlindungan Pelapor

Perusahaan wajib membuat kebijakan perlindungan pelapor (*whistleblower protection*). Kebijakan ini menyatakan secara tegas dan jelas bahwa perusahaan sangat berkomitmen untuk melindungi pelapor pelanggaran yang beritikad baik dan perusahaan akan patuh terhadap segala peraturan perundangan yang terkait serta *best practices* yang berlaku dalam penyelenggaraan *whistleblowing system*. Maksud dari kebijakan ini adalah untuk mendorong terjadinya pelaporan pelanggaran dan menjamin keamanan pelapor maupun keluarganya.

3. Struktur Pengelolaan Sistem Pelaporan Pelanggaran

Mengingat bahwa WBS adalah salah satu bagian dari pengendalian perusahaan dalam mencegah *fraud*. Maka hal ini menjadi masalah kepengurusan perusahaan, dengan demikian kepemimpinan dalam penyelenggaraan WBS disarankan berada pada Direksi, khususnya Direktur Utama. Dewan Komisaris akan melakukan pengawasan atas kecukupan dan efektivitas pelaksanaan sistem tersebut.

Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek Australia, London, dan New York, mereka harus mengikuti kebijakan-kebijakan yang ada disana. Ketentuan seperti *ASX Corporate Governance Principles and Recommendation* (khususnya *ASX Audit and Risk Committee Charter*, 2008) untuk Australia; *Combined Code on Corporate Governance* untuk London dan *Sarbanes-Oxley Act* untuk New York, mengharuskan bagi setiap perusahaan yang sahamnya tercatat mempunyai *whistleblowing system* dan berada di bawah tanggung jawab Komite Audit.

4. Sumber Daya

Dalam penerapan *whistleblowing system* yang baik, maka diperlukan sumber daya yang memiliki kualitas dan jumlah; media komunikasi pelaporan pelanggaran yang lengkap (telepon, email, kotak pos); pelatihan bagi petugas pelaksana WBS; dukungan dan komitmen pendanaan penyelenggaraan WBS; serta mekanisme untuk melakukan banding/pengaduan atas tindakan balasan dari terlapor.

2.4.2 Aspek Operasional

Di dalam aspek operasional terdapat delapan elemen yaitu:

1. Kewajiban Hukum untuk Melakukan Pelaporan Pelanggaran

Sebenarnya dengan memberikan pemahaman tentang kewajiban hukum dalam melaporkan pelanggaran itu sangatlah baik agar tercapainya *whistleblowing* yang efektif. Tetapi permasalahan yang terjadi di negara

Indonesia, bahwa belum adanya peraturan hukum yang mewajibkan pelapor untuk melaporkan pelanggaran yang telah mereka lihat. Jadi tidak disarankan untuk mewajibkan secara hukum bagi karyawan melaporkan adanya tindak pelanggaran, karena tidak terdapat ketentuan hukum yang jelas terkait dengan *whistleblowing*.

2. Peranan Manajer dalam Penerapan WBS

Bagi manajer, mereka memiliki fungsi pengawasan dan mempunyai kewajiban untuk melakukan penegakan kepatuhan (*compliance*) dan etika perusahaan dalam lingkup tugasnya. Peran manajer dalam keterlibatan penerapan WBS di perusahaan akan mendorong iklim keterbukaan untuk saling mengingatkan bila terjadi tindak pelanggaran di perusahaan.

3. Pelaporan Anonim

Dalam penerapan WBS, pelaporan dapat dilakukan secara anonim atau dengan dilengkapi dengan identitas pelapor. Pelaporan anonim ini adalah salah satu yang dilindungi dalam *Sarbanes-Oxley Section 301* bagi perusahaan yang sudah mencatatkan sahamnya di bursa saham New York. Pelaporan anonim bertujuan untuk mendorong para karyawan untuk lebih berani dan tanpa ada rasa takut melaporkan tindakan pelanggaran yang terjadi di perusahaan. Tetapi pelaporan anonim ini terdapat beberapa kelemahan, seperti timbulnya kesulitan untuk komunikasi, konfirmasi, atau klarifikasi dalam rangka tindak lanjut penanganan laporan pelanggaran tersebut. Untuk mengatasi kelemahan tersebut, perusahaan harus memastikan bahwa kebijakan-kebijakan seperti perlindungan

pelapor, kerahasiaan pelapor, serta jaminan keamanan betul-betul terlaksana dan telah dirasakan oleh seluruh karyawan.

4. Mekanisme Penyampaian Laporan Pelanggaran

Dalam mekanisme penyampaian laporan pelanggaran, perusahaan harus menyiapkan beberapa mekanisme yang nantinya akan mendukung keberhasilan penerapan WBS di perusahaan. Perusahaan harus menyiapkan beberapa media untuk menyalurkan laporan pelanggaran seperti membuat *e-mail* khusus yang tidak dapat dibuka oleh bagian *Information Technology*, menyediakan kotak pos khusus yang hanya boleh diambil oleh petugas khusus, ataupun membuat saluran telepon khusus yang akan dilayani oleh petugas khusus. Selain itu perusahaan juga harus memperhatikan beberapa hal dalam pembuatan mekanisme penyampaian laporan pelanggaran seperti kerahasiaan dan perlindungan pelapor; kekebalan administratif; komunikasi dengan pelapor.

5. Investigasi

Keseluruhan laporan yang masuk akan memasuki tahap tindak lanjut yaitu investigasi untuk mencari bukti-bukti terkait dengan tindak pelanggaran yang ada dan menentukan tindakan selanjutnya apakah laporan ini benar adanya dan dapat diproses lebih lanjut atau tidak. Investigasi dilakukan oleh petugas sub-unit investigasi selain itu disarankan untuk melibatkan bagian Internal Audit/Satuan Pengawas Intern (SPI) dalam proses investigasi.

6. Pelaporan

Mekanisme pelaporan sangat penting untuk dirancang dengan sedemikian rupa untuk mendukung keberhasilan penerapan *whistleblowing* yang efektif. Dengan adanya mekanisme pelaporan yang sangat bagus bakal memberi manfaat yang sangat signifikan untuk perusahaan.

7. Efektivitas WBS

Efektivitas WBS ditentukan oleh beberapa indikator yaitu:

- a. Kondisi yang membuat karyawan yang menyaksikan atau mengetahui adanya pelanggaran mau untuk melaporkannya;
- b. Sikap perusahaan terhadap pembalasan yang mungkin dialami oleh pelapor pelanggaran;
- c. Kemungkinan tersedianya akses pelaporan pelanggaran ke luar perusahaan, bila manajemen tidak mendapatkan respon yang sesuai.

8. Proses Peluncuran SPP/WBS

Proses peluncuran SPP/WBS terdapat beberapa tahap yaitu:

- a. Tahap persiapan awal, penyusunan infrastruktur, pembentukan struktur organisasi, menunjuk pejabat, serta pelatihannya;
- b. Tahap persiapan lanjutan, meliputi penyusunan pernyataan komitmen, dan kebijakan pelaksanaan, persiapan mekanisme dan infrastruktur pelaporan, sistem dan prosedur kerja, petunjuk-petunjuk dan media promosi. Sebelum peluncuran dilakukan Direksi dan Dewan Komisaris harus mendapatkan penjelasan di awal secara lengkap dan rinci mengenai program WBS;

- c. Acara resmi peluncuran WBS kalau dianggap perlu diadakan secara seremonial;
- d. Sosialisasi untuk manajemen, seperti *workshop* dan *training for trainer*.
- e. Sosialisasi untuk karyawan, seperti *workshop* atau pelatihan dengan instruktur para manajer unit kerja.
- f. Implementasi WBS secara penuh.

2.4.3 Aspek Perawatan

Aspek perawatan merupakan aspek yang akan memastikan bahwa pelaksanaan WBS dapat berkelanjutan dan efektivitasnya meningkat. Terdapat beberapa cara bagi perusahaan untuk merealisasikan keberlanjutan dan efektivitas WBS, seperti

1. Mengadakan Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan

Perusahaan perlu melakukan pelatihan dan pendidikan berkelanjutan agar setiap dalam perusahaan terus dibekali dengan pengetahuan dan perkembangan praktik WBS dan mencakup hal-hal di bawah ini:

- a. Pelatihan etika dan budaya perusahaan yang mendorong terjadinya budaya kejujuran dan keterbukaan. Pelatihan ini diikuti oleh seluruh karyawan dan didukung dengan pernyataan berkala (tahunan) untuk patuh dan berlaku etis sesuai dengan Pedoman Etika perusahaan. Selain pelatihan untuk seluruh karyawan, perusahaan juga harus memberikan pendidikan kepada petugas pengelola WBS.

b. Komunikasi Berkala

Komitmen perusahaan untuk menyelenggarakan komunikasi berkala mengenai hasil penerapan program sistem pelaporan pelanggaran (WBS) akan menentukan dukungan karyawan terhadap program ini, khususnya penciptaan budaya kejujuran dan keterbukaan. Kegagalan melakukan komunikasi berkala akan memperkuat kembali budaya diam, bahkan dapat lebih kuat karena hilangnya kepercayaan terhadap pimpinan perusahaan. Komunikasi berkala dapat dilakukan melalui publikasi berkala di *website* perusahaan dan media internal perusahaan (majalah, *newsletter*, *mading*, *email*, dll).

c. Pemberian Insentif (*Reward*)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.71 tahun 2000 tentang Tata Cara Pelaksanaan Peran Masyarakat dan Pemberian Penghargaan dalam Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi Bab III mengatur mengenai bentuk dan besarnya penghargaan yang diberikan. Penghargaan yang diberikan dapat berupa uang atau piagam dan besarnya penghargaan berupa uang adalah dua per seribu dari besarnya kerugian pemerintah yang berhasil dikembalikan.

Perusahaan perlu untuk mempertimbangkan kembali adanya penghargaan bagi pelapor yang besarnya cukup menarik untuk lebih mendorong mereka yang menyaksikan tetapi tidak melaporkan menjadi tertarik untuk melaporkan adanya pelanggaran.

d. Pemantauan Efektivitas dan Perbaikan Program

Perusahaan perlu melakukan *monitoring* dan *review* terhadap WBS untuk memastikan efektifitas penerapannya sehingga dapat memenuhi sasaran yang telah ditetapkan pada awal penancangan program dan juga memastikan bahwa pencapaian tersebut sesuai dengan tuntutan bisnis perusahaan. Selain melakukan *monitoring* dan *review*, perusahaan dapat melakukan *benchmarking* dengan perusahaan lain mengenai penerapan WBS.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Moleong (2007:8) berpendapat bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode yang alamiah. Sedangkan penelitian deskriptif menurut Nana (2011:73) adalah sebuah penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia dengan memperhatikan karakteristik, kualitas, dan keterkaitan antar kegiatan. Dari beberapa penjelasan di atas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa penelitian kualitatif deskriptif adalah kegiatan penelitian yang diperuntukan untuk memperoleh data bersifat apa adanya tanpa perlakuan atau pengubahan pada hasil temuan dan lebih menekankan pada makna.

3.2 Objek Penelitian

Peneliti menentukan objek penelitian pada sebuah perusahaan BUMN yang berlokasi di Jakarta Selatan yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk., yang selanjutnya disebut PT Telkom. Pemilihan objek penelitian pada salah satu perusahaan BUMN didasari karena banyak sekali kasus *fraud* yang terjadi pada perusahaan-perusahaan BUMN yang seperti sudah dijelaskan oleh peneliti di awal

pada kolom latar belakang. Selain itu, PT Telkom sendiri sudah menerapkan *whistleblowing system* mulai dari tahun 2006 dan selama penerapan tersebut masih ada saja kasus korupsi di PT Telkom.

3.3 Instrumen Penelitian

Hasil dari sebuah penelitian yang baik ditentukan oleh banyak faktor. Terdapat dua hal yang mempengaruhi, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Dalam proses penelitian kualitatif, peran peneliti adalah sebagai *key instrument* (Sugiyono, 2006:250). Fungsi-fungsi peneliti dalam proses penelitian kualitatif:

1. Menetapkan fokus penelitian
2. Memilih informan sebagai sumber data
3. Melakukan pengumpulan data
4. Menilai kualitas data
5. Menganalisis data
6. Menafsirkan data
7. Membuat kesimpulan atas temuannya

Pengujian kredibilitas data tetap harus dilakukan terhadap kualitas peneliti sebagai *human instrument*, sama halnya dengan pengujian validitas pada instrumen penelitian kuantitatif. Pengujian kredibilitas data pada proses penelitian kualitatif adalah seberapa jauh peneliti siap untuk melaksanakan penelitian dan terjun langsung ke lapangan. Pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara pemahan terhadap metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap

bidang yang akan diteliti, dan kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademik maupun logistik. Sugiyono (2011) mengatakan bahwa seluruh proses validasi dilakukan oleh peneliti itu sendiri.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada *natural setting* atau kondisi alamiah adalah teknik yang dilakukan pada penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2011) penelitian kualitatif memperoleh sumber data melalui data primer, yaitu dari sumber yang memberikan data secara langsung. Teknik pengumpulan data pada penelitian dilakukan dengan cara metode wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan dokumentasi.

3.4.1 Wawancara

Penelitian ini menggunakan metode wawancara semi-terstruktur. Wawancara semi-terstruktur merupakan jenis wawancara yang telah memenuhi kategori *in-depth interview* (Sugiyono, 2011). Wawancara dilakukan secara mendalam, namun pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Daftar pertanyaan yang akan diajukan ke narasumber dibuat dan dijadikan sebagai pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan wawancara. Wawancara semi-terstruktur ini bertujuan untuk mengetahui permasalahan secara lebih terbuka.

Peneliti akan mengirimkan daftar pertanyaan yang akan ditanyakan kepada narasumber sebelum wawancara dilakukan. Hal ini dilakukan agar daftar pertanyaan yang akan ditanyakan sesuai dengan kapasitas perusahaan dan memberikan kesempatan kepada narasumber untuk mengetahui gambaran

mengenai topik wawancara. Hal ini juga akan mempermudah narasumber dalam menyampaikan informasi yang akan disampaikan kepada peneliti, karena topik yang dibahas diklasifikasikan sebagai topik yang cukup sensitif. Dalam proses wawancara ini, peneliti menggunakan *tape recorder* untuk merekam hasil wawancara, tapi peneliti juga mencatat poin-poin penting yang disampaikan oleh narasumber. Pendokumentasian juga diperlukan oleh peneliti sebagai bukti bahwa penelitian sudah benar-benar dilakukan dan meningkatkan kredibilitas hasil wawancara yang diperoleh.

3.4.1.1 Narasumber Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti telah memilih 4 (empat) orang narasumber untuk diwawancarai dan menggali informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Peneliti memilih narasumber pertama yaitu *Vice President Planning and Development Audit* dan 3 (tiga) karyawan PT Telekomunikasi yang peneliti wawancarai secara acak.

Tabel 3.1
Narasumber dan Jadwal Wawancara

Hari, Tanggal	Tempat	Nama	Jabatan
Senin, 26 Maret 2018	Graha Merah Putih Lt. 11	Imam Santoso	Vice President Planning & Development Audit
Selasa, 03 April 2018	Menara Multimedia Lt. 6	Aldi A.	Officer 1
Selasa, 03 April 2018	<i>Meeting Room</i> Lt. 9	Hafiz Reza	Officer 1
Selasa, 03 April 2018	Menara Multimedia Lt. 6	Zetil Hikmah	Inovator

Sumber: Hasil wawancara

3.4.2 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan informasi yang berasal dari catatan penting baik dari lembaga atau organisasi maupun dari perorangan (Hamidi, 2004:72). Selanjutnya menurut Sugiyono (2013:240), dokumentasi dapat berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini, peneliti mencoba mengumpulkan data sekunder yang dapat mendukung hasil penelitian. Adapun dokumen yang berhasil peneliti dapatkan selama berada di lapangan terdapat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2
Hasil Dokumentasi

No	Dokumen
1	Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia Th. 2012-2016
2	Laporan Keuangan PT Telekomunikasi Indonesia Th. 2016
3	Bagan Alur Penanganan Pelaporan Pelanggaran (WBS) PT Telekomunikasi Indonesia
4	Pakta Integritas
5	Keputusan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. No: 03/KEP/DK/2006 tentang Kebijakan dan Prosedur Penanganan Pengaduan (WBS) Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk
6	Keputusan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. No: 08/KEP/DK/2016 tentang Kebijakan dan Prosedur Penanganan Pengaduan (WBS) Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Sumber: Dokumen PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari analisis sebelum di lapangan dan selama di lapangan yang menggunakan analisis data versi Miles dan Huberman (1984). Mengutip penjelasan dari Sugiyono (2011):

“Analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun kelapan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang *grounded*”

3.5.1 Analisis Sebelum di Lapangan

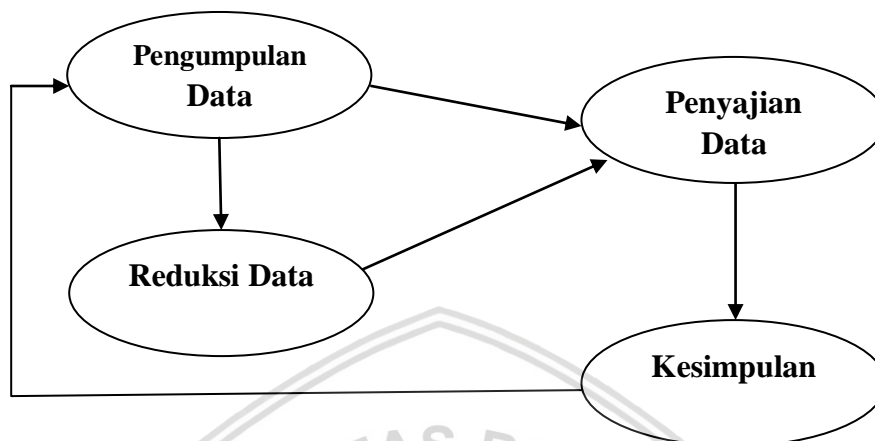
Penelitian kualitatif melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis yang dilakukan adalah menggunakan data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian sementara. Fokus penelitian sementara tersebut akan berkembang sejalan dengan penelitian di lapangan (Sugiyono, 2011:245-252). Kesimpulannya bahwa data analisis yang dilakukan pada tahap ini digunakan sebagai rencana penelitian yang akan dilakukan. Sehingga dalam melakukan penelitian nanti mendapatkan data yang sesuai.

3.5.2 Analisis Model Miles dan Huberman

Pada penelitian kualitatif, analisis data dilakukan juga pada saat pengumpulan data dilaksanakan dan setelah selesai melakukan pengumpulan data pada periode tertentu. Contohnya pada saat wawancara, peneliti telah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Apabila peneliti masih merasa belum puas, peneliti akan kembali memberi pertanyaan lagi, hingga diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2011:246) menjelaskan aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Aktivitas analisis data menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2011:246) terdapat empat jenis yaitu *data reduction*, *data display*, *data conclusion drawing/verification*:

Gambar 3.1
Model Analisis Miles dan Huberman



Sumber: Sugiyono (2011:246)

3.5.2.1 Reduksi Data (*Data Reduction*)

Tujuan yang akan dicapai akan membantu peneliti dalam mereduksi data dan tujuan dalam penelitian kualitatif adalah pada temuan. Ketika peneliti menemukan hal-hal *janggal*, dianggap asing, tidak dikenal, pada saat itu peneliti harus menjadikan hal-hal tersebut sebagai perhatian dalam mereduksi data. Menurut Sugiyono (2011) reduksi data merupakan aktivitas yang memiliki proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi. Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2011:247) bahwa reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan reduksi data dengan cara merangkum, memilih hal-hal pokok, serta memfokuskan

pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya lalu membuang yang tidak penting dari hasil yang didapat selama di lapangan.

3.5.2.2 Penyajian Data (*Data Display*)

Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2011:247) penyajian data merupakan proses mendeskripsikan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori. Dalam hal ini yang sering digunakan untuk penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah dalam bentuk teks yang bersifat naratif (Sugiyono, 2011:249). Dalam penelitian ini, peneliti lebih banyak menyajikan data dalam bentuk teks secara naratif dan hanya di beberapa bagian dalam penyajian data menggunakan bagan, tabel atau gambar untuk mempermudah pembaca memahami data yang disajikan..

3.5.2.3 Penarikan Kesimpulan (*Verification*)

Pada langkah terakhir analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman yang dilakukan adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan yang terdapat pada saat sebelum pelaksanaan penelitian masih bersifat sementara dan dapat berubah jika tidak ditemukannya bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap penelitian berikutnya. Namun jika kesimpulan sementara tersebut didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan awal tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel.

3.6 Uji Kredibilitas Data

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti terdiri dari perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, dan melaksanakan *member check*.

3.6.1 Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan merupakan melakukan pengamatan dengan lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan melakukan hal tersebut maka, peneliti akan dapat melakukan *recheck* terhadap data yang diperoleh apakah data tersebut valid atau tidak. Selain itu peneliti juga dapat memberikan deskripsi data lebih akurat dan sistematis dengan meningkatkan ketekunan.

Bagi peneliti membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian terdahulu atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan penelitian dapat membantu untuk membuka wawasan yang lebih luas bagi peneliti, sehingga dapat memeriksa data yang ditemukan itu valid atau tidak.

3.6.2 Triangulasi

Menurut Wiliam Wiersma dalam Sugiyono (2012:273) mendefinisikan triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini, sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan teknik triangulasi, maka kredibilitas data akan meningkat karena telah menggunakan berbagai perspektif sehingga data yang diperoleh terpercaya. Berikut ini adalah triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini:

1. Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran suatu data atau informasi yang telah diperoleh dari seorang narasumber kepada narasumber lainnya. Dalam penelitian ini triangulasi sumber dilakukan kepada VP Planing and Development Audit PT Telkom dan 3 (tiga) orang karyawan PT Telkom secara acak.
2. Triangulasi teknik, dilakukan dengan cara mengecek kembali data yang dikumpulkan pada saat wawancara, dengan data yang diperoleh dari dokumentasi.

3.6.3 *Member Check*

Terakhir peneliti akan melakukan *member check* dalam uji kredibilitas data ini. *Member check* dilakukan untuk melakukan pengecekan/konfirmasi kembali kepada narasumber. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh kesesuaian data yang diperoleh dengan yang diberikan oleh narasumber. Proses yang dilakukan dalam *member check* adalah dengan cara mengirimkan *e-mail* yang berisi data hasil wawancara yang sudah berbentuk narasi ke narasumber untuk melihat mana data yang disepakati dan mana yang ditolak. Setelah data disepakati bersama, maka narasumber diminta untuk mengirimkan balasan dengan menyertakan file hasil wawancara yang sudah disetujui dan ditandatangani.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Perusahaan perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia pada awalnya termasuk dalam bagian dari “*Post en Telegraafdienst*”, yang didirikan dan beroperasi secara komersial pada tahun 1884 berdasarkan keputusan Gubernur Jendral Hindia Belanda No. 7 tanggal 27 Maret 1884 dan diumumkan dalam Berita Negara Hindia Belanda No. 52 tanggal 3 April 1884.

Pada tahun 1961 diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Kemudian pada tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi).

Berlanjut pada tahun 1974, PN Telekomunikasi diubah namanya menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional. Pada tahun 1980 seluruh saham PT Indonesian Satellite Corporation Tbk. (Indosat) diambil alih oleh pemerintah RI menjadi Badan Usaham Milik Negara (BUMN) untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasional, terpisah dari Perumtel. Pada tahun 1989, ditetapkan Undang-undang No.3 Tahun 1989 tentang Telekomunikasi, yang juga mengatur peran swasta dalam penyelenggaraan telekomunikasi.

Pada tahun 1991, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1991, status Perusahaan diubah menjadi perseroan terbatas milik negara (Persero). Entitas induk terakhir perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia (Pemerintah).

Perusahaan didirikan berdasarkan akta notaries Imas Fatimah, S.H., No. 128 tanggal 24 September 1991. Akta pendirian tersebut telah disetujui oleh Menteri Kahakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-6870.HT.01.01.Th.1991 tanggal 19 November 1991 dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 5 tanggal 17 Januari 1992, Tambahan No. 210. Anggaran Dasar Perusahaan telah beberapa kali diubah, perubahan terakhir antara lain dalam rangka penyusaian dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan serta Peraturan dan Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara, penambahan kegiatan usaha utama dan penunjang Perusahaan, penambahan hak khusus Pemegang Saham Seri A Dwiwarna, perubahan ketentuan tentang pembatasan wewenang Direksi terkait tindakan Direksi yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris dalam menjalankan tindakan pengurusan Perusahaan serta penyempurnaan redaksi dan sistematika Anggaran Dasar bertalian dengan penambahan substansi Anggaran Dasar, berdasarkan akta notaris Ashoya Ratam, S.H., M.Kn., No. 16 tanggal 16 Mei 2017. Perubahan terakhir telah diterima dan disetujui oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia ("Menkumham") berdasarkan Surat No. AHU-AH.01.03-0146625 Tahun 2017 tanggal 15 Juni 2017 dan Keputusan Menkumham No. AHU-0013024.AH.01.02 Tahun 2017 tanggal 15 Juni 2017.

Pada tanggal 14 November 1995 dilakukan Penawaran Umum Perdana saham Telkom. Sejak itu saham Telkom tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ/JSX) dan Bursa Efek Surabaya (BES/SSX) (keduanya sekarang bernama Bursa Efek Indonesia (BEI/IDX), Bursa Efek New York (NYSE) (mulai diperdagangkan pada tanggal 14 Juli 2003) dan Bursa Efek London (LSE). Saham Telkom juga dipedagangkan tanpa pencatatan di Bursa Saham Tokyo. Jumlah saham yang dilepas pada saat itu ada 933 juta lembar saham. Sejak 16 Mei 2014, saham Telkom tidak lagi diperdagangkan di Bursa Efek Tokyo (TSE) dan pada 5 Juni 2014 di Bursa Efek London (LSE).

Tahun 1999 ditetapkan Undang-undang No. 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi. Sejak itu, Pemerintah Indonesia melakukan deregulasi di sektor telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian, Telkom tidak lagi memonopoli telekomunikasi Indonesia. Pada tahun 2001, Telkom membeli 35% saham Telekomunikasi Seluler (Telkomsel) dari PT Indosat sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara Telkom dan Indosat. Sejak bulan Agustus 2002 terjadi duopoli penyelenggaran telekomunikasi lokal.

Komposisi kepemilikan saham Telkom pada penawaran saham perdana tanggal 14 November 1995 dan *block sale* Desember 1996, Pemerintah Indonesia; 75,80%, Publik *free-float*; 24,20. Per 7 Mei 1999, Pemerintah Indonesia; 66,20%, Publik *free-float*; 33,80%. Per 8 Desember 2001, Pemerintah Indonesia; 54,30%, Publik *free-float*; 45,70%. Per 16 Juli 2002, Pemerintah Indonesia; 51,19%,

Publik *free-float*; 40,21%, Bank of New York dan Investor dalam Negeri; 8,79%. Per 31 Desember 2013, Pemerintah Indonesia; 53,14%, Publik *free-float*; 46,86%. Sampai saat ini komposisi saham Telkom, Pemerintah Indonesia; 51,19%, Publik *free-float*; 48,81%.

4.1.2 Kegiatan Usaha Perusahaan

Berdasarkan versi terakhir anggaran dasar PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk No.20 tanggal 23 Mei 2015 menyebutkan maksud dan tujuan kegiatan usaha adalah meyelenggarakan jaringan dan jasa telekomunikasi informatika serta optimalisasi sumber daya Perseroan. Kegiatan usaha Telkom mencakup 2 (dua), yaitu:

A. Usaha Utama

- Merencanakan, membangun, menyediakan, mengembangkan, mengoperasikan, memasarkan/menjual/menyewakan dan memelihara jaringan telekomunikasi dan informatika dalam arti yang luas dengan memperhatikan ketentuan perturan perundangan.
- Merencanakan, mengembangkan, menyediakan, memasarkan/menjual dan meningkatkan layanan jasa telekomunikasi dan informatika dalam arti yang luas dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- Melakukan investasi termasuk penyertaan modal pada perusahaan lainnya sejalan dengan dan untuk mencapai maksud dan tujuan Perseroan.

B. Usaha Penunjang

- A. Menyediakan jasa transaksi pembayaran dan pengiriman uang melalui jaringan telekomunikasi dan informatika.
- B. Menjalankan kegiatan dan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya yang dimiliki Perseroan, antara lain pemanfaatan aktiva tetap dan aktiva bergerak, fasilitas sistem informasi, fasilitas pendidikan dan pelatihan, fasilitas pemeliharaan dan perbaikan.
- C. Bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka optimalisasi sumber daya informatika, komunikasi atau teknologi yang dimiliki oleh pihak lain pelaku industri informatika, komunikasi dan teknologi, sejalan dengan dan untuk mencapai maksud dan tujuan Perseroan.

Dalam rangka menuju Perusahaan *digital telco*, Telkom melakukan transformasi organisasi dari sebelumnya berdasarkan *adjacent portfolio* empat segmen usaha *digital TIMES* (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services*) menuju model *Customer Facing Unit* dan *Functional Unit*, atau disebut CFU dan FU. Transformasi tersebut akan membuat organisasi Telkom menjadi *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung secara cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Hingga saat ini Telkom sudah memiliki enam portofolio produk, seperti *Mobile, Fixed, Wholesale & International, Network Infrastructure, Enterprise Digital*, dan *Consumer Digital*.

Tabel 4.1

Portofolio PT Telkom

No	Portofolio	Jenis Produk
1	<i>Mobile</i>	Portofolio ini menawarkan produk <i>mobile voice</i> , SMS, dan <i>value added service</i> , serta <i>mobile broadband</i> . Produk tersebut ditawarkan melalui entitas anak, Telkomsel, dengan merk kartu Halo untuk pasca bayar dan Simpati, Kartu AS, dan Loop untuk pra bayar.
2	<i>Fixed</i>	Portofolio ini memberikan layanan <i>fixed service</i> , meliputi <i>fixed voice</i> , <i>fixed broadband</i> , termasuk Wi-Fi dan <i>emerging wireless technology</i> lainnya, dengan brand IndiHome.
3	<i>Wholesale & International</i>	Portofolio ini menawarkan produk layanan interkoneksi, <i>network service</i> , Wi-Fi, VAS, <i>hubbing</i> , <i>data centre</i> dan <i>content platform</i> , data dan internet, dan <i>solution</i> .
4	<i>Network Infrastructure</i>	Portofolio ini menawarkan produk <i>network service</i> , satelit, infrastruktur dan tower.
5	<i>Entersprise Digital</i>	Portofolio ini menawarkan produk layanan <i>information and communication technology platform service</i> dan <i>smart enabler platform service</i> .
6	<i>Consumer Digital</i>	Portofolio ini terdiri dari media dan <i>edutainment service</i> , seperti <i>e-commerce</i> (blanja.com), <i>video/TV</i> dan <i>mobile based digital service</i> . Selain itu, kami juga menawarkan <i>digital life service</i> seperti <i>digital life style</i> (Langit Musik dan VideoMax), <i>digital payment</i> seperti TCASH, <i>digital advertising and analytics</i> seperti bisnis <i>digital advertising</i> dan solusi <i>mobile banking</i> serta <i>enterprise digital service</i> yang menawarkan layanan <i>Internet of Things (IoT)</i> .

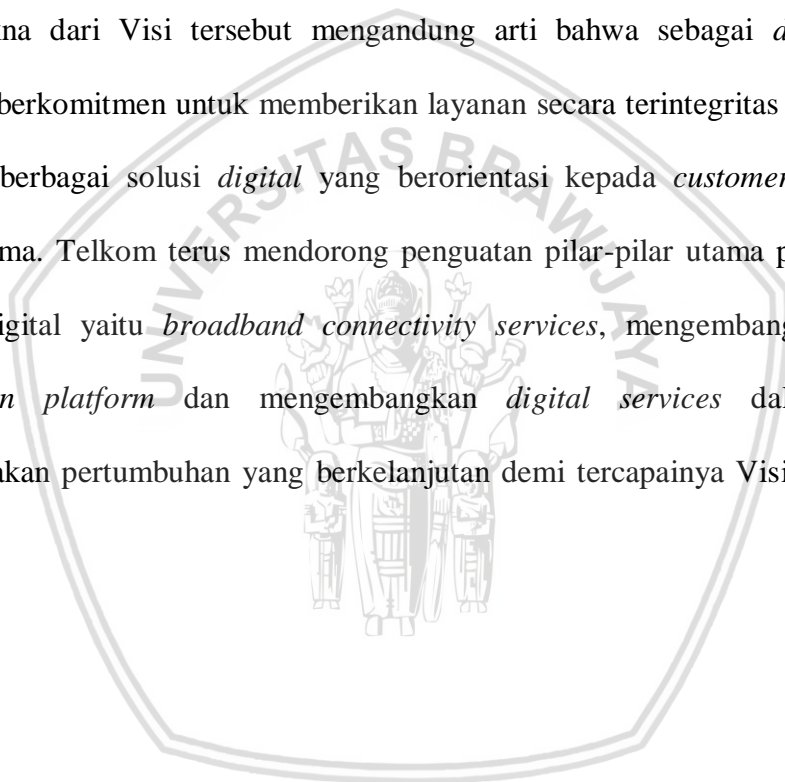
Sumber : Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Tahun 2016

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Berdasarkan Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Tahun 2016. Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Visi : *“Be The King of Digital In The Region”*
2. Misi : *“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”*

Makna dari Visi tersebut mengandung arti bahwa sebagai *digital telco*, Telkom berkomitmen untuk memberikan layanan secara terintegritas (*end to end*) melalui berbagai solusi *digital* yang berorientasi kepada *customer experience* yang prima. Telkom terus mendorong penguatan pilar-pilar utama pertumbuhan bisnis digital yaitu *broadband connectivity services*, mengembangkan *digital mediation platform* dan mengembangkan *digital services* dalam rangka menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan demi tercapainya Visi perusahaan tersebut.



4.1.4 Logo Perusahaan

Gambar 4.1
Perkembangan Logo PT Telkom

Logo Postel (1956-1974)	
Logo Perumtel (1974-1991)	
Logo Telkom (23 Oktober 1991-23 Oktober 2001)	
Logo Telkom (23 Oktober 2001-23 Oktober 2009)	
Logo Telkom (23 Oktober 2009-16 Agustus 2013)	
Logo Telkom (16 Agustus 2013-sekarang)	

Sumber: Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Perubahan logo di atas tetap mengacu pada filosofi PT Telkom yaitu “*Always the Best*”. Filosofi tersebut adalah sebuah keyakinan dasar dalam memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan senantiasa memperbaiki hal-hal yang menjadi sebuah kondisi yang lebih baik. Selain itu perubahan logo adalah sebuah semangat PT Telkom dalam menjadi perusahaan telekomunikasi nasional hingga internasional. Hingga sekarang PT Telkom melakukan ekspansi ke 5 negara yaitu Timor Leste, Hongkong, Singapura, Myanmar dan Australia.

4.1.5 Budaya Perusahaan

Menurut Susanto, AB. (1997) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Sejalan dengan pentingnya sebuah budaya bagi organisasi sebuah perusahaan, Telkom telah menetapkan “*The Telkom Way*” sebagai budaya perusahaan atau nilai-nilai perusahaan sejak tanggal 10 Juni 2013 berdasarkan Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Indonesia Tbk, No.PD.201.00/r.00/HK250/COP-B0020000/2013 tentang Arsitektur Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan. Selanjutnya pedoman implementasi Budaya Perusahaan di lingkungan Telkom Group ditetapkan dalam Peraturan Direktur *Human Capital & General Affair* Telkom No.PR.201.01/r.00/HK250/COP-B0400000/2013 tentang Budaya Perusahaan Telkom Group.

Penetapan Budaya Perusahaan di atas mengacu pada Konsep pengelolaan Telkom Group yang didasarkan pada elemen 8S, yaitu *Spirituality, Style, Shared Values, Strategy, Staff, Skill, System, dan Structure*.

Tabel 4.2

Budaya dan Nilai-Nilai PT Telkom

KEY BEHAVIOR	Imagine: Merencanakan Kemenangan, Menetapkan Target dan Antisipasi Resiko
	Focus: Fokus, Menetapkan Quick Win dan Optimalisasi Sumber Daya
	Action: Tindakan Nyata, Evaluasi dan Perbaikan yang Berkelanjutan
CORE VALUES	Solid: Sinergi, Visi Bersama dan Saling Percaya
	Speed: Inisiatif, Kecepatan Melayani dan Kecepatan Memutuskan
	Smart: Memahami Tujuan, Menetapkan Prioritas dan Mencari Cara Baru
BASIC RELIEF : ALWAYS THE BEST	Integrity: Integritas, Pelaku Positif dan Kejujuran
	Enthusiasm: Antusiasme, Kesungguhan dan Keinginan untuk menjadi yang terbaik
	Totality: Totalitas, Pengembangan Diri, dan Berkomitmen dalam Tugas

Sumber: Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Tahun 2016

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Gambaran Umum Penanganan Pengaduan Sebelum *Whistleblowing System* di PT Telkom Indonesia

Whistleblowing system adalah salah satu bentuk pengendalian internal yang paling efektif dibandingkan dengan yang lainnya dalam mengungkapkan tindak kecurangan. Menurut *Report to The Nations* yang dikeluarkan oleh ACFE di

tahun 2012-2016, pengungkapan informasi/*tip* menduduki peringkat teratas persentase dalam hal pengungkapan tindak kecurangan dengan persentase sebesar 43,3% (2012), 42,3% (2014), 39,1% (2016). Dengan potensi yang dimiliki oleh metode tersebut dalam mengungkap tindak kecurangan, maka perusahaan-perusahaan mulai menerapkan *whistleblowing system*. Bahkan untuk perusahaan-perusahaan publik yang sahamnya terdaftar di bursa efek diwajibkan untuk memiliki sistem tersebut. Seperti di Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan telah mengeluarkan peraturan berupa POJK.No: 55/POJK.04/2015 yang mewajibkan bagi setiap perusahaan publik untuk menerapkan *whistleblowing system* di bawah fungsi Komite Audit.

Berdasarkan keterangan yang didapatkan dari IS, Sebelum diberlakukannya kebijakan *whistleblowing system*, penanganan pengaduan langsung dipegang langsung oleh atasan tiap jenjang. Jadi setiap ada pengaduan, karyawan langsung melapor ke atasan, tidak ada tim pengelola khusus yang menangani pengaduan tersebut. Sedangkan kalau ada pengaduan dari pihak ketiga, *customer service* yang akan menerima pengaduan tersebut.

“Waktu *pas* belom ada *whistleblowing*, pengaduan pelanggaran yaa langsung keatasan. Karyawan *ngeliat* pelanggaran langsung lapor keatasan, kalo karyawan itu sungkan ya akhirnya *gak* jadi lapor. Setelah *ngelapor* juga *enggak* ada kejelasan tindaklanjutnya gimana. Komite Audit dulu tugas hanya mengawasi pelaporan keuangan.” (Wawancara, IS, 26 Maret 2018)

Selanjutnya berdasarkan pada Laporan Tahunan PT Telkom tahun 2004, bahwa tidak ada penanganan secara khusus untuk pelaporan pelanggaran. Karena Komite Audit belum ditugaskan secara khusus untuk menangani pelaporan pelanggaran

pada saat itu dan juga tidak terdapat informasi mengenai pelaporan yang masuk dan ditindaklanjuti.

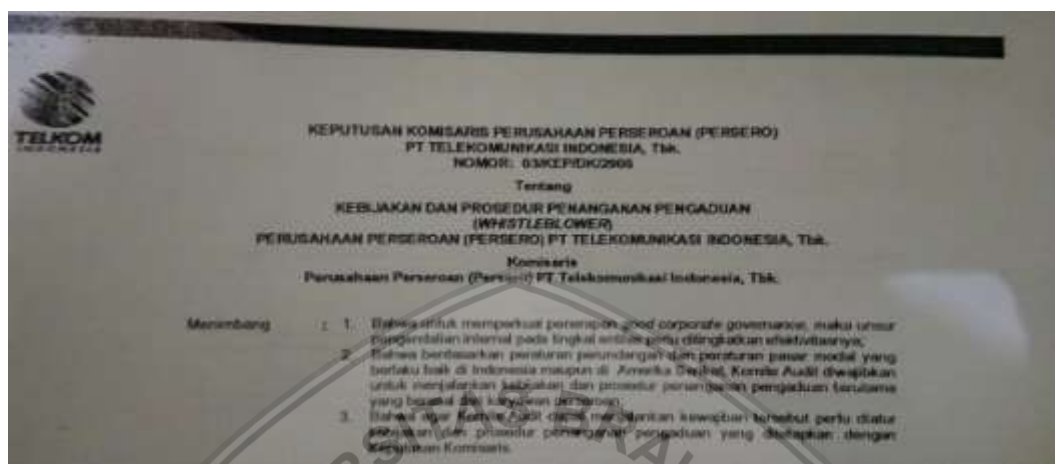
Tidak adanya peraturan yang jelas mengenai kewajiban melaporkan pelanggaran, jenis pelanggaran yang dapat dilaporkan, prosedur tindak lanjut yang harus dilakukan, jaminan perlindungan bagi *Whistleblower*, pendokumentasian atas proses penanganan pengaduan, kurang jelasnya wewenang investigator, serta sarana pengaduannya pun masih terbatas. Menurut IS (2018) hal-hal tersebutlah yang menyebabkan kurang efektifnya penanganan pengaduan di PT Telkom.

“Ya karena adanya ketidakjelasan penanganan pengaduan disini, jadi kurang efektif aja prosesnya. Ya calon pengadu jadi kebingungan mau *ngadu* kesiapa, apa pengaduan dia nanti bakal diproses apa *enngak*, terus dia aman *gak* nanti kalo *ngadu*.” (Wawancara, IS, 26 Maret 2018)

Seiring dengan penambahan peraturan pada *Sarbanes Oxley Act of 2002 Section 301 and 304* yang mengharuskan menambahkan fungsi untuk menerima, menelaah dan menindaklanjuti pengaduan terutama yang disampaikan oleh karyawan kepada Komite Audit bagi perusahaan publik yang sahamnya terdaftar di Bursa Efek New York (NYSE). Pada tahun 2006, PT Telkom secara resmi memperkenalkan sistem pelaporan pelanggaran yang dikelola langsung oleh Komite Audit dan prosedurnya telah diatur berdasarkan Keputusan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Nomor: 03/KEP/DK/2006 tentang Kebijakan dan Prosedur Penanganan Pengaduan (*Whistleblower*) Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Gambar 4.2

Keputusan Komisaris Nomor: 03/KEP/DK/2006



Sumber: Dokumentasi Lapangan

4.2.2 Aspek Struktural

4.2.2.1 Pernyataan Komitmen

Pernyataan komitmen sangat penting agar seluruh karyawan untuk berperan aktif dalam mendukung penerapan *whistleblowing system* di Perusahaan. Berdasarkan dengan wawancara yang dilakukan dengan IS, AA, HR dan ZH. Didapatkan informasi bahwa seluruh karyawan baru akan menandatangani pakta integritas. Seperti pernyataan dari ZH bahwa pakta integritas tersebut selalu ditandatangani ketika menempati jabatan baru. “Pokoknya tuh setauku setiap kita naik jabatan pasti dikasih pakta integritas dan disuruh tandatangan pokoknya.” (Wawancara, ZH, 03 April 2018)

Di dalam pakta integritas isinya adalah pasal-pasal yang mengikat seluruh karyawan PT Telkom untuk mematuhi dan mendukung seluruh kebijakan-

kebijakan yang telah ditetapkan oleh PT Telkom. Jadi tidak ada pernyataan komitmen secara khusus mengenai *whistleblowing system*, karena hal tersebut sudah termasuk di dalam isi pakta integritas.

Gambar 4.3

Pakta Integritas



Sumber: Dokumentasi Lapangan

4.2.2.2 Kebijakan Perlindungan *Whistleblower*

Sama halnya dengan pernyataan komitmen, kebijakan Perusahaan dalam perlindungan *Whistleblower* tidak kalah pentingnya. Berdasarkan penelitian Lastika (2015) salah satu kendala yang menghambat keefektifitasan *whistleblowing system* adalah karena masih banyak karyawan yang khawatir dengan kerahasiaan *Whistleblower*. Maka dari itu kebijakan perusahaan terhadap perlindungan *Whistleblower* penting untuk mendorong karyawan agar tidak takut untuk melaporkan adanya tindak pelanggaran di internal perusahaan.

Menurut Bapak Imam Santoso pada saat wawancara yang dilaksanakan tanggal 26 Maret 2018 mengenai Kebijakan Perlindungan *Whistleblower*:

“Ya kami sendiri sangat berkomitmen dalam masalah perlindungan pelapor, walaupun tidak ada secara khusus peraturan yang mengenai perlindungan *Whistleblower* sendiri. Semua kami tuangkan pada Keputusan Dewan Komisaris nomor 3 tahun 2006 yang kemudian diperbarui pada tahun 2016 melalui Keputusan Dewan Komisaris nomor 8.” (Wawancara, IS, 26 Maret 2018)

Berdasarkan keterangan di atas dan melihat Laporan Tahunan Perusahaan tahun 2016, bahwa PT Telkom sudah mengatur kebijakan mengenai perlindungan *Whistleblower* melalui Keputusan Komisaris PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor: 03/KEP/DK/2006 dan direvisi ke Keputusan Dewan Komisaris PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Nomor: 08/KEP/DK/2016 tentang kebijakan prosedur penanganan pengaduan (*whistleblower*) Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. dan Anak-Anak Perusahaan Terkonsolidasi.

Gambar 4.4

Keputusan Dewan Komisaris Nomor: 08/KEP/DK/2016



Sumber: Dokumentasi Lapangan

4.2.2.3 Struktur Pengelolaan Sistem Pelaporan Pelanggaran

Struktur pengelolaan WBS pada PT Telkom berdasarkan salinan Keputusan Dewan Direksi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. No: 08/KEP/DK/2016 berada di Komite Audit sejalan dengan POJK No: 55/POJK.04/2015 yang menyatakan seluruh perusahaan yang sahamnya terdaftar di Bursa Efek Indonesia (IDX) harus memiliki Komite Audit dalam tata kelola perusahaan dan salah satu tugas dan wewenang Komite Audit adalah menerima dan menelaah pengaduan yang berkaitan dengan perusahaan. Selain itu PT Telkom mendaftarkan sahamnya di Bursa Efek New York (NYSE), maka PT Telkom harus mengikuti peraturan yang berlaku di NYSE yaitu salah satunya adalah *Sarbanes Oxley Act of 2002 Section 301* tentang *Public Company Audit Committee*. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa Komite Audit harus menerima, menelaah dan menindaklanjuti pengaduan yang diterima perusahaan yang terkait dengan permasalahan *accounting, internal control* dan *auditing* serta menjaga kerahasiaan identitas *Whistleblower*.

4.2.2.4 Sumber Daya Pengelolaan Sistem Pelaporan Pelanggaran

Sumber daya dalam pengelolaan WBS, meliputi sumber daya manusia, infrastruktur dan pendanaan. Sumber daya memiliki peran yang penting dalam pengelolaan WBS, karena sebagus apapun sistem yang dibuat tanpa sumber daya yang mendukung, sistem tersebut tidak akan dapat dijalankan dengan baik dan sesuai dengan fungsinya (KNKG,2008). Oleh karenanya sumber daya dalam pengelolaan WBS harus diperhatikan dan mendukung untuk penerapan WBS.

Berdasarkan informasi dari Bapak Imam Santoso, bahwa sumber daya yang dikerahkan oleh PT Telkom untuk pengelolaan WBS sudah maksimal. Mulai dari petugas pengelolaan WBS dipegang langsung oleh anggota Komite Audit yang sudah berpengalaman. Selain itu juga saluran WBS yang disediakan bervariasi (fax, *email*, telfon, aplikasi, surat). Kalau masalah pendanaan untuk mengembangkan sistem ini, tidak bisa dijelaskan kepada umum karena ini bagian dari kerahasiaan Perusahaan. Tapi yang pasti beliau memberitahukan bahwa Perusahaan berkomitmen penuh dalam pengembangan sistem ini, salah satunya adalah masalah pendanaan. Selain itu terdapat juga pelatihan bagi petugas pengelola WBS di PT Telkom.

Seluruh upaya di atas bertujuan untuk pengembangan WBS PT Telkom yang efektif dan efisien dalam penerapannya. Sehingga seluruh fungsi dan manfaat WBS akan berjalan sesuai dengan mekanisme yang ada, sehingga Perusahaan akan memiliki tata kelola perusahaan yang baik dalam menghadapi potensi tindakan *fraud*.

Tabel 4.3

Implementasi Aspek Struktural

No	Unsur	Keterangan
1	Pernyataan Komitmen	Sudah Diterapkan
2	Kebijakan Perlindungan <i>Whistleblower</i>	Sudah Diterapkan
3	Struktur Pengelolaan Sistem Pelaporan Pelanggaran	Sudah Diterapkan
4	Sumber Daya Pengelolaan Sistem Pelaporan Pelanggaran	Sudah Diterapkan

4.2.3 Aspek Operasional

4.2.3.1 Peranan Manajer dalam Penerapan WBS

Manajer sebagai seseorang yang memiliki tanggungjawab lebih dan disegani di dalam ruang lingkup tugasnya memiliki fungsi untuk menjadi pengawas dan wajib melakukan tindak kepatuhan dan etika perusahaan. Dalam penerapan WBS di sebuah Perusahaan, peran manajer sangat penting karena pengkomunikasian oleh seorang manajer kepada karyawan akan mendorong tingkat keterbukaan di ruang lingkup tugas mereka (KNKG,2008). Dengan terdorongnya iklim keterbukaan diantara manajer dan karyawan akan saling mengingatkan bila terjadi tindak pelanggaran, otomatis dengan begitu penerapan WBS di Perusahaan akan berjalan efektif sesuai dengan fungsinya sebagai pengendalian internal. Maka peran manajer dalam sebuah perusahaan harus benar-benar ditingkatkan kembali untuk mendukung penerapan WBS yang efektif.

Menurut keterangan yang didapatkan saat wawancara dengan IS, PT Telkom berkomitmen dalam membantu mensukseskan penerapan WBS di Perusahaan. Melalui para manajer dan kepala masing-masing divisi, mereka mendorong terciptanya iklim keterbukaan dan menciptakan lingkungan yang ramah dengan berbagai cara yang berbeda tiap divisi.

“Kita disini sangat berkomitmen *kok*, buktinya saja kebijakannya *sampe diperbarui* dua kali. Selain itu juga para manajer disini juga sudah ditraining dan mereka bakal mendukung penerapan sistem *whistleblowing*. Cara mereka beda-beda tiap divisi.” (Wawancara, IS, 26 Maret 2018)

Pernyataan IS mengenai peran manajer dan kepala divisi dalam membangun iklim keterbukaan yang akan mendukung keefektivitasan penerapan WBS di PT Telkom sejalan dengan keterangan yang diberikan oleh ketiga narasumber lainnya yaitu AA, HR dan ZH. Berdasarkan keterangan mereka, memang terdapat kegiatan yang manajer atau kepala masing-masing divisi memiliki peran disitu, salah satunya *agent culture*. Menurut pernyataan AA, dalam kegiatan tersebut manajer atau kepala divisi akan mencoba menanamkan budaya perusahaan dan mengakrabkan satu sama lain yang nantinya akan mendorong iklim keterbukaan diantar sesama karyawan maupun antar karyawan dengan manajer atau kepala divisi. “Para manajer disini sudah dirasa cukup berperan dalam memberikan rasa kekeluargaan didalam divisi. Kadang-kadang setiap orang di *dalem* divisi terbuka satu sama lain *kok*.” (Wawancara, AA, 03 April 2018)

4.2.3.2 Pelaporan Anonim

Masing-masing Perusahaan mempunyai perbedaan dalam penerapan pelaporan anonim di dalam sistem pelaporan pelanggaran (WBS), karena terdapat perbedaan pemikiran, ada yang beranggapan bahwa pelaporan anonim akan mempersulit petugas WBS dalam hal berkomunikasi untuk konfirmasi dan klarifikasi dengan *Whistleblower* pada saat laporan akan ditindaklanjuti (KNKG. 2008). Salah satu perusahaan yang tidak menggunakan pelaporan anonim adalah PT Telkom. Berdasarkan keterangan dari IS bahwa pelaporan anonim dianggap dapat menimbulkan laporan palsu atau fitnah, hal tersebut takutnya disalahgunakan oleh beberapa oknum pelapor untuk membuat laporan fitnah yang ditujukan untuk salah seorang yang mau dicemari nama baiknya dengan mudah

tanpa khawatir identitasnya diketahui. Jadi karena alasan tersebut PT Telkom tidak menggunakan pelaporan anonim pada sistem pelaporan pelanggaran mereka. Beliau menambahkan juga bahwa identitas *Whistleblower* penting dicantumkan dalam laporan tersebut, karena kalau di dalam laporan tersebut tidak terdapat dengan jelas identitas pelapornya, laporan tersebut akan langsung ditolak.

“Laporan yang masuk *gak* ada identitasnya atau *gak* jelas siapa yang ngelapor akan langsung kami *reject*. *Enggak* usah takut ngecantumin identitas karena kami selalu *ngejunjung* kerahasiaan pelapor *kok*”
(Wawancara, Imam Santoso, 26 Maret 2017)

Sedangkan menurut Lastika et al (2015) didalam penelitiannya mengenai evaluasi *whistleblowing system* pada Direktorat Jendral Pajak. Bahwa pelaporan anonim atau pelaporan tanpa identitas digunakan di Dirjen Pajak, karena mereka beranggapan bahwa pelaporan dengan atau tanpa identitas sama saja yang penting adalah materi pengaduannya, bukan siapa yang mengadukan.

4.2.3.3 Mekanisme Penyampaian Laporan Pelanggaran

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari Bapak Imam Santoso dan *website* PT Telkom, mekanisme penyampaian pelaporan melalui sistem pelaporan pelanggaran (WBS) adalah sebagai berikut:

1. *Whistleblower*

Karyawan dan pihak ketiga dapat menyampaikan *Whistlebloweran* pelanggaran yang terjadi di dalam internal PT Telkom.

2. Kriteria Pelaporan

Sesuai dengan Keputusan Dewan Komisaris PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. No: 08/KEP/DK/2016 tentang kebijakan prosedur

penanganan pengaduan, menyatakan bahwa PT Telkom telah menetapkan 6 (enam) jenis laporan yang akan ditindaklanjuti oleh Komite Audit, seperti:

- Permasalahan akuntansi dan pengendalian internal atas pelaporan keuangan yang berpotensi mengakibatkan salah saji material dalam laporan keuangan perusahaan;
- Permasalahan audit terutama yang menyangkut independensi Kantor Akuntan Publik;
- Pelanggaran terhadap peraturan perundangan dan peraturan pasar modal yang berkaitan dengan operasi perusahaan;
- Pelanggaran terhadap peraturan internal yang berpotensi mengakibatkan kerugian bagi perusahaan;
- Kecurangan (*fraud*) dan/atau penyalahgunaan jabatan yang dilakukan oleh pejabat dan/atau karyawan dilingkungan PT Telkom;
- Perilaku Dewan Komisaris, Organ Dewan Komisaris, Direksi, Manajemen dan karyawan perusahaan yang tidak terpuji seperti namun tidak terbatas pada: tidak jujur, benturan kepentingan dan member informasi yang menyesatkan kepada public yang langsung maupun tidak langsung berpotensi mencemarkan reputasi atau mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

3. Saluran Pelaporan

Whistleblower dapat melaporkan melalui berbagai saluran yang telah disediakan, seperti:

- Email : whistleblower@telkom.co.id atau ka301@telkom.co.id
- Fax : +62-021 5271800
- Website : whistleblower.telkom.co.id
- Surat : Komite Audit

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, Telkom Landmark
Tower Lt. 37 Jl. Jend. Gatot Subroto Kav 52, 12710

4. Syarat Pelaporan

pelaporan harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Disampaikan melalui *website, email, fax* atau surat.
- b. Segala informasi yang dilaporkan harus didukung dengan bukti-bukti yang cukup memadai dan dapat diandalkan sebagai data awal untuk melakukan pemeriksaan lebih lanjut.

5. Perlindungan *Whistleblower*

Whistleblower akan mendapati perlindungan kerahasiaan identitas, baik karyawan maupun pihak ketiga yang menyampaikan laporan dugaan tindak pelanggaran berdasarkan Keputusan Dewan Komisaris No.08/KEP/DK 2016 tanggal 8 Juni 2016 tentang kebijakan prosedur penanganan pengaduan (*whistleblower*) PT Telkom Indonesia, Tbk dan anak-anak terkonsolidasi yang kemudian diratifikasi dengan Peraturan Direksi No.PD.618.00/r.00/HK200/COP-C0000000/2016

tanggal 21 Desember 2016. Namun PT Telkom belum melakukan kerjasama dengan pihak ketiga dalam hal perlindungan *whistleblower*.

4.2.3.4 Proses Investigasi

Menurut KNKG (2008) proses investigasi harus dibuatkan alur prosedurnya dengan jelas, agar seluruh proses investigasi dilakukan dengan efektif dan seluruh kasus yang diinvestigasi diusut sampai tuntas. Selain itu didalam menjalankan proses investigasi, seluruh *investigator* harus selalu mengedepankan independensi.

Berdasarkan Keputusan Dewan Komisaris No.08/KEP/DK 2016 tanggal 8 Juni 2016 tentang kebijakan prosedur penanganan pengaduan (*whistleblower*) PT Telkom Indonesia, Tbk dan anak-anak terkonsolidasi yang kemudian diratifikasi dengan Peraturan Direksi No.PD.618.00/r.00/HK200/COP-C0000000/2016 tanggal 21 Desember 2016 dan keterangan dari Bapak Imam. Bahwa seluruh laporan yang masuk akan dirapatkan oleh Komite Audit untuk memverifikasi laporan mana saja yang masuk kedalam 6 (enam) kriteria yang sudah ditetapkan oleh PT Telkom, serta telah didukung oleh bukti-bukti yang kuat. Selanjutnya laporan tersebut akan masuk proses investigasi. Proses investigasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Laporan yang sudah terverifikasi akan diserahkan kepada bagian Internal Audit Group (IAG) untuk dilakukan pemeriksaan pendahuluan.
2. Hasil dari pemeriksaan IAG berupa hasil audit operasional yang akan dilaporkan kepada Direktur Utama dan Komite Audit.

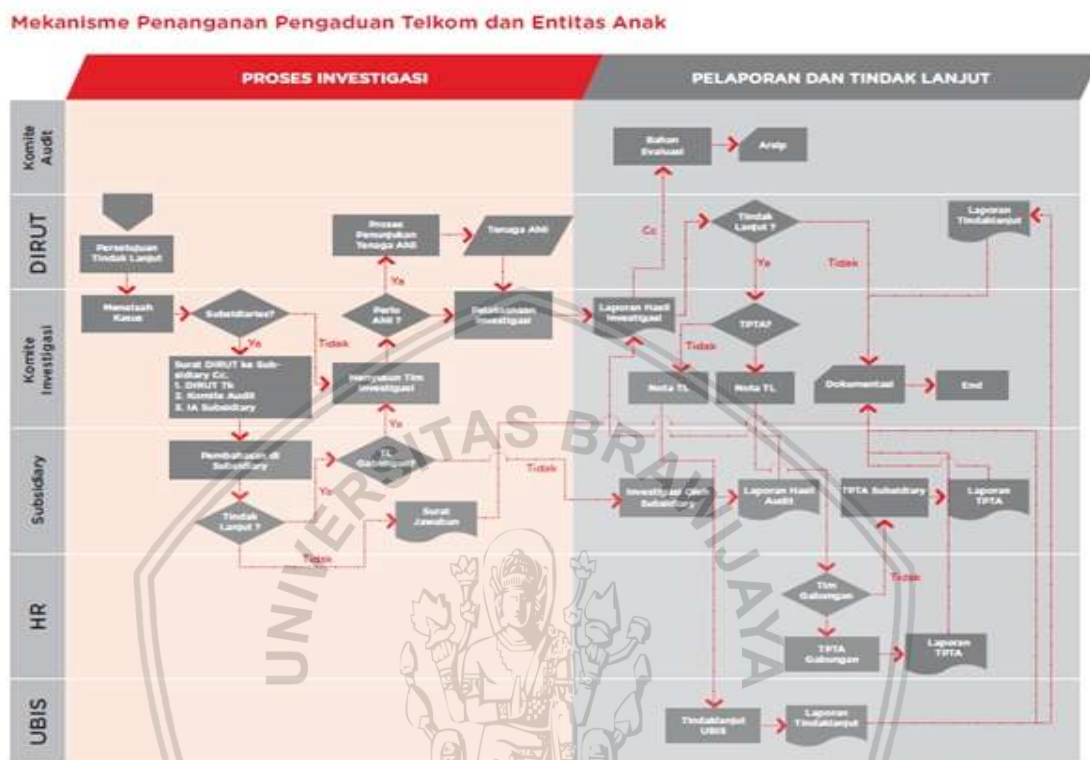
3. Berdasarkan laporan tersebut, Komite Audit akan mengevaluasi dan memutuskan untuk ditindaklanjuti atau tidak. Kalau tidak perlu ditindaklanjuti laporan dianggap selesai dan masuk arsip.
4. Apabila perlu ditindaklanjuti, Komite Audit akan memutuskan perlu menggunakan pihak independen atau tidak. Kalau Komite Audit merasa bahwa kasus tersebut tidak perlu bantuan pihak independen, langsung mengajukan permintaan investigasi internal ke Direktur Utama.
5. Kalau dirasa kasus tersebut dirasa cukup kompleks dan diperlukan independensi. Maka Komite Audit akan mengajukan permohonan persetujuan kepada Komisaris. Kalau tidak disetujui oleh Komisaris, langsung mengajukan permintaan investigasi internal ke Direktur Utama.
6. Kalau disetujui oleh Komisaris, Komite Audit akan langsung melakukan proses seleksi pihak independen dan setelah pihak independen akan melakukan investigasi. Laporan hasil investigasi oleh pihak independen diserahkan kepada Komisaris dan Komite Audit membuat pengajuan permintaan investigasi internal ke Direktur Utama.
7. Setelah persetujuan oleh Direktur Utama, Komite Investigasi yang diketuai oleh Direktur Keuangan, akan menelaah kasus tersebut. Apakah di dalam kasus tersebut terdapat keterlibatan Entitas Anak (*subsidiary*) atau tidak. Kalau tidak ada keterlibatan Entitas Anak, Komite Investigasi akan menyusun Tim Investigasi yang komposisinya disesuaikan dengan kasus yang akan dihadapi.

8. Kalau ternyata di dalam kasus tersebut terdapat keterlibatan Entitas Anak, Direktur Utama mengirimkan surat terkait investigasi kepada Entitas Anak.
9. Pembahasan oleh Entitas Anak mengenai kasus tersebut perlu ditindak lanjuti atau tidak. Kalau ternyata setelah diselidiki, kasus tersebut tidak terbukti kebenarannya. Entitas Anak mengirimkan surat jawaban kepada Komite Investigasi, kasus tersebut dianggap selesai dan masuk arsip.
10. Kalau ternyata kasus tersebut terbukti ada, maka Entitas Anak akan mempertimbangkan apakah perlu Tindak Lanjut Gabungan atau tidak. Kalau dirasa tidak perlu, kasus tersebut diinvestigasi oleh internal Entitas Anak dan Laporan Hasil Investigasi diberikan kepada Komite Investigasi yang selanjutnya diverifikasi lalu Laporan Hasil Investigasi tersebut diberikan kepada Direktur Utama.
11. Ternyata di dalam kasus tersebut perlu dilakukannya Tindak Lanjut Gabungan. Komite Investigasi akan menyusun Tim Investigasi. Setelah itu apakah memerlukan Tenaga Ahli atau tidak. Kalau tidak perlu, pelaksanaan Investigasi berlanjut.
12. Kalau investigasi tersebut diperlukan Tenaga Ahli, Direktur Utama akan melakukan penunjukan Tenaga Ahli yang diperlukan dan setelah itu Investigasi dilaksanakan.
13. Setelah pelaksanaan investigasi selesai, Komite Investigasi menyerahkan Laporan Hasil Investigasi kepada Komite Audit dan Direktur Utama.

14. Laporan Hasil Investigasi akan menjadi bahan evaluasi oleh Komite Audit.
15. Laporan Hasil Investigasi akan dibahas oleh Direktur Utama untuk memutuskan kasus tersebut perlu ditindak lanjuti atau tidak. Kalau tidak perlu, berarti kasus tersebut selesai dan didokumentasikan oleh Komite Investigasi.
16. Kalau ternyata di dalam investigasi tersebut ditemukan bukti-bukti pendukung yang menyatakan terlapor bersalah. Direktur Utama akan membentuk Tim Penetapan Tindakan Administrasi (TPTA).
17. TPTA memutuskan sanksi-sanksi yang akan dijatuhkan kepada terlapor sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.
18. Seluruh tahap investigasi selesai dan semua didokumentasikan dan diarsipkan.

IS menambahkan bahwa seluruh tahapan investigasi akan dilakukan kalau laporan-laporan yang masuk telah memenuhi enam syarat yang telah ditetapkan dan didukung dengan bukti-bukti yang relevan. “Laporan yang masuk tapi gak disertakan bukti yang mendukung ya langsung kami *reject* alias gak bakal diinvestigasi” (Wawancara, IS, 26 Maret 2018)

Gambar 4.5
Alur Investigasi Laporan WBS PT Telkom



Sumber: Website PT Telekomunikasi Indonesia,

4.2.3.5 Pelaporan

Mekanisme pelaporan yang dirancang dengan baik oleh perusahaan akan mudah dipahami oleh karyawan dan pihak ketiga dan mendorong mereka untuk melaporkan tindak pelanggaran yang mereka lihat (KNKG,2008). Berikut adalah jumlah pelaporan WBS PT Telkom yang diterima.

Tabel 4.4**Jumlah Pelaporan WBS PT Telkom Tahun 2012-2016**

2012		
Deskripsi	Jumlah	Keterangan
Pelaporan	4	Pelaporan yang diterima
Memenuhi Syarat	2	Pelaporan yang layak ditindak lanjuti
2013		
Deskripsi	Jumlah	Keterangan
Pelaporan	3	Pelaporan yang diterima
Memenuhi Syarat	2	Pelaporan yang layak ditindak lanjuti
2014		
Deskripsi	Jumlah	Keterangan
Pelaporan	8	Pelaporan yang diterima
Memenuhi Syarat	8	Pelaporan yang layak ditindak lanjuti
2015		
Deskripsi	Jumlah	Keterangan
Pelaporan	3	Pelaporan yang diterima
Memenuhi Syarat	0	Pelaporan yang layak ditindak lanjuti
2016		
Deskripsi	Jumlah	Keterangan
Pelaporan	40	Pelaporan yang diterima
Memenuhi Syarat	1	Pelaporan yang layak ditindak lanjuti

Sumber: Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Tahun 2012-2016

Berdasarkan pelaporan yang masuk pada WBS PT Telkom pada 5 tahun kebeleakang dapat dilihat bahwa laporan yang masuk dan memenuhi syarat mengalami ketidakstabilan. Tapi pada tahun 2014, laporan yang masuk mengalami kenaikan yang sangat signifikan dari tahun-tahun sebelumnya.

Berdasarkan informasi yang didapat dari IS pada saat wawancara bahwa kenaikan tersebut dikarenakan oleh dengan dimulainya penggalakan kembali

pelatihan mengenai WBS secara berkala dari tahun 2016 awal, walaupun belum secara menyeluruh kepada seluruh karyawan PT Telkom dan Entitas anak. Tapi dengan dimulainya penggalakan pelatihan tersebut, pemahaman karyawan terhadap WBS mulai terbuka yang mempengaruhi kenaikan jumlah pelaporan yang masuk selama tahun 2016.

Bapak Imam menambahkan bahwa sebenarnya pelaporan yang masuk ke sistem dari tahun ke tahun bisa mencapai puluhan, tapi didominasi oleh pelaporan dari pelanggan mengenai permasalahan pelayanan.

“Ya *sebenarnya* banyak sekali laporan yang masuk ke sistem *whistleblower*, tapi ya itu kebanyakan keluhan dari pelanggan masalah pelayanan. Mungkin pelanggan *gak* sabar karena *ngadu* ke *customer service* *gak* ada *tanggapan*, akhirnya mereka *gak tau* sistem ini dan mereka *ngadu* malah kesini.” (Wawancara, IS, 26 Maret 2018)

Jadi jumlah pelaporan yang dicantumkan pada Laporan Tahunan PT Telkom adalah pelaporan murni mengenai tindak pelanggaran. Dari kasus tersebut PT Telkom berencana untuk memberi informasi yang berkala mengenai WBS kepada pihak ketiga, agar pelaporan mengenai dengan pelayanan tidak banyak yang masuk ke WBS. pelaporan mengenai pelayanan yang masuk ke sistem tetap akan diproses ke bagian pelayanan, akan tetapi proses tersebut memakan waktu yang cukup lama dibandingkan kalau pelaporan tersebut langsung masuk ke bagian pelayanan.

Peneliti tidak mendapatkan informasi mengenai kejelasan atas laporan yang ditindaklanjuti, apakah laporan tersebut sudah selesai atau masih dalam proses tindaklanjut. Dikarenakan menurut IS, hal tersebut merupakan *confidentiality*

perusahaan. “Maaf karena itu bersifat *confidentiality* perusahaan, saya tidak bisa ngasih informasi mengenai itu.” (Wawancara, IS, 26 Maret 2018)

Tabel 4.5
Implementasi Aspek Operasional

No	Unsur	Keterangan
1	Peranan Manajer dalam Penerapan WBS	Sudah Diterapkan
2	Pelaporan Anonim	Belum Diterapkan
3	Mekanisme Penyampaian Laporan Pelanggaran	Sudah Diterapkan
4	Proses Investigasi	Sudah Diterapkan
5	Pelaporan	Sudah Diterapkan

4.2.4 Aspek Perawatan

4.2.4.1 Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan (*Training*)

Penting bagi perusahaan untuk mengadakan pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan bagi setiap individu karyawan serta petugas pengelola WBS untuk memperluas pemahaman mereka mengenai praktik WBS (KNKG,2008). Pelatihan dan pendidikan berkala ini tidak hanya dilakukan sekali atau dua kali tapi harus dilakukan secara berkala agar semua manfaatnya dapat dirasakan oleh perusahaan. Bagi karyawan pelatihan mengenai praktik WBS, akan mendorong mereka untuk ikut berpartisipasi aktif dalam melaporkan tindak pelanggaran yang mereka lihat. Sedangkan bagi petugas pengelolaan, pendidikan berkelanjutan penting dilakukan untuk mengembangkan pemahaman mereka akan perkembangan WBS.

PT Telkom sudah mengadakan berbagai pelatihan bagi karyawan, tapi masih belum secara masif. Hal tersebut dibenarkan oleh IS, bahwa di PT Telkom belum

ada pelatihan secara masif bagi karyawan, tapi masih secara parsial. Seperti pelatihan yang dilakukan oleh Internal Audit Group (IAG) mengenai WBS kepada departemen *Human Capital Management* (HC). Nantinya HC akan melakukan sosialisasi kepada karyawan-karyawan, contohnya pada saat orientasi awal masuk perusahaan. Selain itu PT Telkom mengadakan pelatihan Etika Bisnis secara *online*, didalam pelatihan tersebut terdapat pemahaman mengenai WBS. Pelatihan Etika Bisnis tersebut dilakukan setiap satu tahun sekali dan bersiat wajib bagi seluruh karyawan PT Telkom. Menurut keterangan yang diberikan oleh ZH, bahwa terdapat pelatihan Etika Bisnis berupa *e-learning* dimana didalam pelatihan tersebut seluruh karyawan harus menjawab beberapa pertanyaan secara *online* yang berkaitan dengan etika bisnis dan termasuk pemahaman mengenai *whistleblowing system*. “Oiya aku inget, waktu itu juga ada pelatihan Etika Bisnis. Kayaknya adanya pertanyaan tentang sistem itu deh.” (Wawancara, ZH, 03 April 2018). Selain itu AA membenarkan bahwa adanya pelatihan Etika Bisnis berbasis *e-learning* yang pernah dia ikuti. Pelatihan tersebut selalu dilakukan setahun sekali, dimana seluruh karyawan harus mengikuti pelatihan tersebut sampai dinyatakan lulus dan setelah dinyatakan lulus dalam mengikuti pelatihan tersebut, karyawan akan mendapatkan surat pernyataan.

“Pelatihan etika bisnis itu ada setiap setahun sekali. Pokoknya setiap ada pelatihan itu, semua karyawan wajib ikut dan lulus. Kalo gak lulus yaa ngulang terus sampe lulus *hahaha*. Didalam pelatihan itu ada beberapa pertanyaan mengenai *whistleblowing*. Kalo lulus *dapet* deh surat pernyataan” (Wawancara, AA, 03 April 2018)

Gambar 4.6

Surat Pernyataan Pelatihan Etika Bisnis



Sumber: Dokumentasi Lapangan

Pelatihan mengenai WBS memang penting untuk dilakukan akan tetapi jangan melupakan pelatihan-pelatihan mengenai penanaman budaya perusahaan. Karena didalam unsur budaya PT Telkom terdapat beberapa nilai yang akan mendorong budaya keterbukaan dan kejujuran pada seluruh karyawan. Dalam hal ini PT Telkom merancang pelatihan dan kegiatan yang sudah berkala untuk menanamkan budaya perusahaan. Berdasarkan informasi dari AA, HR dan ZH, bahwa di PT Telkom sendiri sudah ada kegiatan yang bernama *Agent Culture* yang diterapkan berbeda di setiap masing-masing divisi. Tapi tujuannya sama yaitu untuk menanamkan budaya perusahaan pada seluruh karyawan dalam bekerja. Mas Aldy pada saat wawancara menambahkan bahwa seluruh karyawan banyak yang sudah memahami budaya perusahaan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan, akan tetapi menurut dia pelatihan mengenai WBS kurang dirasakan oleh seluruh karyawan.

“*Mmm* kalo pelatihan budaya perusahaan sih udah bagus, tapi yang kurang *banget* itu pelatihan WBSnya. Karena saya aja cuma tau kulit luar WBS, *enggak* tau itu detail mekanismenya gimana. Jadi yaa masih sangat kurang dirasakan oleh seluruh karyawan” (Wawancara, AA, 03 April 2018)

4.2.4.2 Komunikasi Berkala

Komunikasi atau pemberian informasi secara berkala mengenai penerapan WBS kepada seluruh karyawan penting. Karena dengan adanya pemberian informasi secara berkala dapat terus mengingatkan karyawan betapa pentingnya melaporkan tindak pelanggaran melalui WBS. Media yang dapat digunakan komunikasi berkala ada bermacam-macam mulai dari poster, mading, *website* perusahaan, buletin perusahaan, dll. Semua media di atas dapat dipergunakan perusahaan dalam mengkomunikasikan mengenai WBS kepada seluruh karyawan serta pihak ketiga.

Dalam hal ini PT Telkom dirasa masih kurang dilakukan karena menurut informasi yang didapatkan dari seluruh narasumber, komunikasi berkala dari PT Telkom masih sebatas hanya di portal dan *email*. Seperti yang dikatan oleh Mas HR bahwa dia jarang mendengar atau melihat informasi mengenai WBS. “Sangat jarang *banget* saya mengetahui pemberian informasi mengenai *whistleblowing*. *Mmm* kayaknya pernah sekali lihat di *website* dan *email*, itupun *enggak* setiap saat ada.” (Wawancara, HR, 03 April 2018)

4.2.4.3 Pemberian Insentif (*Reward*)

Pemberian penghargaan bagi seseorang yang berjasa adalah sebuah hal yang penting dilakukan untuk menghargai mereka. Seperti halnya para *whistleblower* yang melaporkan tindak kecurangan yang merugikan perusahaan. Dengan adanya

pemberian *reward* bagi para *whistleblower* akan mendorong para calon *whistleblower* untuk berperan aktif dalam melaporkan tindak kecurang yang mereka lihat.

Menurut keterangan Bapak Imam Santoso bahwa hingga saat ini PT Telkom belum mengatur kebijakan mengenai *reward* bagi *whistleblower* yang laporannya terbukti, karena mereka melihat belum ada peraturan di Indonesia ataupun internasional yang mengatur mengenai pemberian *reward* bagi *whistleblower*. Mungkin untuk kedepannya PT Telkom akan merancang peraturan yang mengatur tentang pemberian *reward* tersebut.

“Kalo pemberian *reward* sih belum ada, karena dari nasional maupun internasional belum ada yang mengatur, jadi yaa kami belum mengatur itu. Mungkin untuk kedepannya bakal dibahas lagi kalo udah ada peraturan dari Indonesia atau internasional.” (Wawancara, IS, 26 Maret 2018)

Sedangkan HR berpendapat bahwa pemberian *reward* itu penting, karena itu sebagai bentuk penghargaan dari perusahaan bagi *whistleblower* yang sudah menyelamatkan aset perusahaan yang sangat besar dari tindakan *fraud*.

“Ya kali aset perusahaan miliaran diselamatin tapi *engga* dikasih penghargaan apa-apa. Seharusnya perusahaan memberi *reward* walaupun *engga gede*. Takutnya nanti para calon *whistleblower engga* mau buat ngelaporin kecurangan lagi.” (Wawancara, Mas Hafiz Reza, 03 April 2018)

4.2.4.4 Pemantauan Efektivitas dan Perbaikan Program

Penerapan program WBS memerlukan upaya yang tidak kecil, oleh karena itu pemantauan efektivitas WBS perlu dilakukan secara berkala (KNKG, 2008). Perusahaan perlu *monitoring* dan *review* untuk memastikan penerapan WBS

sudah berjalan secara efektif dan sesuai dengan fungsinya yang akan memberikan manfaat kepada perusahaan. Kegiatan pemantauan ini harus dilakukan paling tidak sekali dalam setahun (KNKG, 2008).

Komite Audit PT Telkom sebagai petugas mengelola dan melakukan pengevaluasian terhadap pengimplementasian WBS. Biasanya mereka melakukan pengevaluasian setahun sekali dan sehabis melakukan investigasi. Pengevaluasian tersebut bertujuan untuk mengetahui sejauhmana fungsi WBS berjalan secara efektif. Di dalam pengevaluasian tersebut mereka berharap mendapatkan kelebihan dan kekurangan dari pengimplementasian WBS di PT Telkom untuk memperbaiki sistem agar lebih efektif. Karena dengan adanya perbaikan terhadap sistem *whistleblowing*, akan menguatkan sistem tersebut untuk menekan timbulnya potensi-potensi *fraud*.

Selain dengan melakukan pengevaluasian, Komite Audit juga melakukan *benchmarking* atau perbandingan terhadap WBS di perusahaan-perusahaan lain. Dengan melakukan perbandingan tersebut, mereka dapat melihat bagaimana pengimplementasian di perusahaan lain dan mereka dapat memperbaiki program WBS PT Telkom agar lebih efektif.

Tabel 4.6

Implementasi Aspek Perawatan

No	Unsur	Keterangan
1	Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan (<i>Training</i>)	Sudah Diterapkan
2	Komunikasi Berkala	Sudah Diterapkan
3	Pemberian Insentif (<i>Reward</i>)	Belum Diterapkan
4	Pemantauan Efektivitas dan Perbaikan Program	Sudah Diterapkan



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk telah melakukan langkah positif dengan mengeluarkan Keputusan Dewan Komisaris No.03/KEP/DK/2006 yang kemudian diperbaharui dengan Keputusan Dewan Komisaris No.08/KEP/DK/2016 tanggal 8 Juni 2016 tentang Kebijakan Prosedur Penanganan Pengaduan (*Whistleblower*) PT Telkom Indonesia, Tbk dan Anak-anak terkonsolidasi. Pengimplementasian WBS di PT Telkom secara keseluruhan hampir memenuhi semua aspek dalam Pedoman Pelaporan Pelanggaran (WBS) yang telah dibuat oleh KNKG (2008). Dalam pelaksanaannya, *Whistleblowing System* di PT Telkom mempunyai beberapa kelebihan dari beberapa aspek, dalam hal pengelolaannya yang sudah dikelola secara langsung oleh Komite Audit, sudah terdapat regulasi mengenai mekanisme *Whistleblowing System*, menjaga kerahasiaan identitas *whistleblower* sebagai bentuk perlindungan bagi *whistleblower*, dan pemantauan berkala yang dilakukan oleh Komite Audit. Kelebihan tersebut penting sebagai modal PT Telkom dalam menjalankan fungsi *Whistleblowing System* yang efektif.

Memang masih ada beberapa unsur yang peneliti temui selama berada dilapangan yang menjadi kekurangan dalam pelaksanaan *Whistleblowing System* PT Telkom. Seperti sosialisasi dan pelatihan mengenai pemahaman tentang mekanisme *Whistleblowing System* masih bersifat parsial dan belum berkala,

pemberian informasi berkala mengenai kebijakan *Whistleblowing System* yang masih kurang informatif karena hanya sebatas di *website* perusahaan, tidak adanya pemberian *reward* bagi *whistleblower*, tidak adanya fasilitas pelaporan anonim atau pelaporan tanpa identitas. Kekurangan tersebut mulai diperbaiki oleh PT Telkom dari beberapa tahun terakhir, tetapi mereka sadar bahwa perbaikan tersebut tidak semudah yang dibayangkan. Dapat diambil contoh dalam hal sosialisasi dan pelatihan, PT Telkom melalui Komite Audit dan Internal Audit Group mulai menggalakan kembali sosialisasi dan pelatihan mulai dari awal tahun 2016 dan direncanakan akan berkala dalam jangka waktu yang belum ditentukan. Dengan mulai digalakkannya sosialisasi dan pelatihan pada awal tahun 2016 kemarin, jumlah pelaporan yang masuk pada *Whistleblowing System* PT Telkom mengalami peningkatan yang drastis dari tahun-tahun sebelumnya.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan di atas, maka penelitian ini berhasil mengevaluasi implementasi *whistleblowing system* pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Dari hasil evaluasi tersebut penelitian ini dapat memberikan saran ataupun masukan kepada instansi sebagai implikasi dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. PT Telkom dapat mengadakan sosialisasi secara masif dan berkala mengenai kebijakan *Whistleblowing System* kepada seluruh karyawan. Karena menurut beberapa karyawan, sosialisasi yang dilakukan masih sangat kurang. Perlu ada peningkatan dalam hal intensitasnya. Selain

sosialisasi untuk karyawan, PT Telkom dapat membuat sosialisasi yang lebih interaktif, misalnya dengan membuat *video* animasi mengenai kebijakan *Whistleblowing System* yang dapat dicantumkan pada *website* perusahaan agar lebih menarik calon *whistleblower* yang berasal dari pihak ketiga.

2. PT Telkom dapat menambahkan media penyampaian pelaporan seperti melalui aplikasi di *handphone*. Karena tidak dipungkiri pada era digitalisasi seperti sekarang, orang-orang tidak lepas dari penggunaan *handphone*. Peneliti yakin dengan diciptakannya aplikasi *Whistleblowing System* PT Telkom untuk *handphone* akan lebih mendorong calon *whistleblower* melakukan pelaporan karena dengan kemudahan penggunaannya.
3. PT Telkom dapat mulai mengatur masalah pemberian *reward* bagi *whistleblower*. Minimal dengan pemberian penghargaan berupa piagam, kalau perusahaan tidak ingin memberikan *reward* berupa uang tunai. Karena dengan adanya pemberian *reward* akan mendorong calon *whistleblower* melakukan pelaporan, sebab mereka merasa usaha pelaporan dihargai dengan adanya pemberian *reward*.
4. PT Telkom dapat memberikan fasilitas pelaporan anonim atau pelaporan tanpa identitas dalam *Whistleblowing System* mereka. Karena diluar pro kontra mengenai hal ini, menurut peneliti tidak penting dengan siapa yang melakukan pelaporan, tapi yang terpenting adalah isi dari laporan tersebut.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Selama melakukan penelitian ini, peneliti memiliki keterbatasan dalam hal penelitian yaitu:

1. Akses yang dimiliki untuk lebih mendapatkan informasi yang lebih mendalam. Hal tersebut dikarenakan topik yang diangkat dalam penelitian ini tergolong sensitif.
2. Pada awal penelitian, peneliti mengajukan permohonan penelitian kepada Komite Audit sebagai narasumber utama. Akan tetapi, peneliti tidak memperoleh konfirmasi izin penelitian dari Komite Audit. Namun peneliti mendapatkan rekomendasi untuk narasumber yaitu VP. *Planning and Development Audit*.

5.4 Saran

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian yang telah dijelaskan di atas, peneliti mengusulkan beberapa saran yang diharapkan berguna bagi penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Peneliti disarankan untuk lebih dapat meyakinkan narasumber pada saat wawancara berlangsung, dengan cara peneliti menyatakan bahwa semua data yang didapat tidak akan disalahgunakan. Dengan timbulnya keyakinan dari narasumber, mereka akan lebih leluasa untuk memberikan informasi yang lebih mendalam.

2. Peneliti diharapkan untuk merencanakan lebih dari satu calon narasumber di dalam setiap pos informasi yang ingin kita dapatkan. Untuk mengantisipasi narasumber yang dihubungi tidak berekenan.



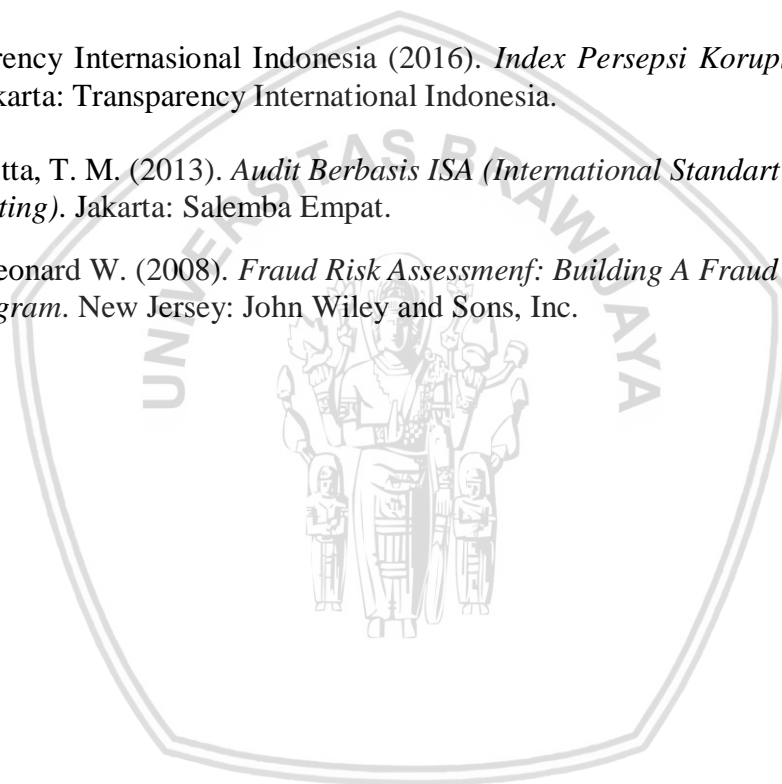
DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, L.J., Park, Y., & Parker, S. (2000). The Effects of Audit Committee Activity and Independence on Corporate Fraud. *Managerial Finance*, 26, 55-67.
- A.B., Susanto. 1997. *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Jakarta: PT. Elex. Media Komputindo.
- ACFE. (2016). *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*. Austin, Texas: Association of Certified Fraud Examiners.
- ACFE Indonesia. (2016). *Survai Fraud Indonesia*. Diakses dari website ACFE Indonesia: https://acfe-indonesia.or.id/wp-content/uploads/2017/07/SURVAI-FRAUD-INDONESIA-2016_Final.pdf.
- Al-Bahra, Ladjamudin. (2005). *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Albrecht, Steve. dan Conan C. Albrecht, chad o. Albrecht, Mark F.Zimbelman. (2009). *Fraud Examination Edisi 3*. Mason ohio: South-Western Cengage Learning.
- Albrecht, W. (2009). *Fraud Examination, Fourth Edition*. Ohio: Cengage Learning
- Amrizal, C. (2004). Pencegahan dan Pendeteksian Kecurangan oleh Internal Auditor. Diakses dari website Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan: http://www.bpkp.go.id/unit/investigasi/cegah_deteksi.pdf.
- Badan Pengawas Obat dan Makanan. (2015). *Apa itu Whistleblowing System*. Diakses dari website Badan Pengawas dan Makanan: <http://rb.pom.go.id/id/content/delapan-area-perubahan/penguatan-pengawasan/apa-itu-whistleblowing-system>.
- Charles, J. S., & William, B. (2012). *Interviewing: Principles & Practices*. Jakarta: Salemba.
- Creswell, J.W. (2009). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Approaches*. California : Sage.
- Daniri, & Achmad. (2007). *Modul Whistleblowing System*. Diakses dari website Kamar Dagang Indonesia <http://www.kadin-indonesia.or.id/enm/images/dokumen/KADIN-107-2345-03122007.pdf>.
- Jogiyanto, (2010). *Analisis dan Desain Sistem Informasi, Edisi IV*, Andi Offset, Yogyakarta.

- Karyono. (2013). *Forensic Fraud*. Yogyakarta: Andi.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2010). *Pedoman Pelaporan Pelanggaran*. Diakses dari website Komite Nasional Kebijakan Governance: <http://www.knkg-indonesia.org/dokumen/Pedoman-Pelaporan-Pelanggaran-Whistleblowing-System-WBS.pdf>.
- Kompas. (2005). *BUMN, Suntikan Modal, dan Korupsi*. Diakses dari website Kompas: <https://nasional.kompas.com/read/2015/02/17/15030091/BUMN.Suntikan.Modal.dan.Korupsi>.
- Kranacher, M.J., Riley R., & Wells, J.T. (2010) *Forensic accounting and fraud examination*. John Wiley & Sons.
- F Reding Kurt., et al. (2009). *Internal Auditing : Assurance and Consulting Service 2nd Edition*. United States of America : The Institute of Internal Auditor Research Foundation.
- Libramawan, Irvandly Pratana. (2014). *Pengaruh Penerapan Whistleblowing System Terhadap Pencegahan Kecurangan (Studi Survey pada PT Coca Cola Amatil Indonesia SO Bandung)*. Diakses dari website Universitas Widyatama: <https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/3653>
- Laksmidewi, Laras. (2017). *Evaluasi Implementasi Strategi Anti-fraud (Studi pada PT Bank Bukopin Tbk.)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Lastika, Gita, & Puwatiningsih. (2015). *Evaluasi atas Implementasi Whistleblowing System sebagai Mekanisme Penerapan Good Governance: Studi Kasus di Direktorat Jendral Pajak Tahun 2012*. Diakses dari website Perpustakaan Universitas Indonesia: <http://lib.ui.ac.id/naskahringkas/2015-09/S-Gita%20Lastika>.
- Miftah, T. (2003). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Nazir, M. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Naomi, Sharon. (2015). *Penerapan Whistleblowing System dan Dampaknya Terhadap Fraud*. Diakses dari website Universitas Lampung: <http://fe-akuntansi.unila.ac.id/download/26012015-1011031113.pdf>.
- Nana, Syaodih, Sukmadinata. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Narimawati, U. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media.
- Nasution, S. (1988). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Jakarta : Rajawali.
- Nixon. (2013). Perlindungan Hukum terhadap Whistleblower dan Justice Collaborator dalam Upaya Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. *USU Law Journal*: Vol. II, No. 2.
- Nur, Marzully. (2017). *Evaluasi Whistleblowing System pada Pemerintah Kota Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Peraturan Otritas Jasa Keuangan No: 55/POJK.04/2015 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit*. Jakarta: OJK.
- Sarbanes Oxley Act of 2002 Section 301. (2002). Public Company Audit Committees. Diakses dari *website Public Company Accounting Oversight Board*:https://pcaobus.org/About/History/Documents/PDFs/Sarbanes_Oxley_Act_of_2002.pdf.
- Semendawai, Abdul Haris dkk. (2011). *Memahami Whistleblower*. Jakarta: Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK) .
- Singleton et al. (2010). *Fraud Auditing and Forensic Accounting*. New Jersey: Wiley.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistomo, Akmal. 2011. *Persepsi Mahasiswa Akuntansi Terhadap Pengungkapan Kecurangan (Studi Empiris Pada Mahasiswa Akuntansi Undip dan UGM)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Suliyanto. (2009). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Telkom Indonesia. (2013). *Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. Tahun 2012*. Jakarta: Telkom Indonesia

- Telkom Indonesia. (2014). *Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. Tahun 2013*. Jakarta: Telkom Indonesia
- Telkom Indonesia. (2015). *Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. Tahun 2014*. Jakarta: Telkom Indonesia
- Telkom Indonesia. (2016). *Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. Tahun 2015*. Jakarta: Telkom Indonesia
- Telkom Indonesia. (2017). *Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. Tahun 2016*. Jakarta: Telkom Indonesia
- Transparency Internasional Indonesia (2016). *Index Persepsi Korupsi Indonesia*. Jakarta: Transparency International Indonesia.
- Tuanakotta, T. M. (2013). *Audit Berbasis ISA (International Standart on Auditing)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Vona, Leonard W. (2008). *Fraud Risk Assessmenf: Building A Fraud Audit Program*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.



PROTOKOL WAWANCARA NARASUMBER 1

Pendahuluan	
1	Sistem apakah yang dipakai sebelum WBS diberlakukan di Perusahaan?
2	Apa yang melatarbelakangi diberlakukannya WBS di Perusahaan?
Aspek Struktural	
1	Apakah terdapat pernyataan komitmen seluruh karyawan terhadap ketersediaanya ikut berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan WBS?
2	Apakah terdapat kebijakan perusahaan dalam perlindungan pelapor?
3	Bagaimana struktur pengelolaan WBS di Perusahaan?
4	Bagaimana kualitas dan kuantitas sumber daya yang dipakai dalam pengelolaan WBS di Perusahaan?
Aspek Operasional	
1	Apakah para manajemen perusahaan mendukung penuh atas penerapan Perusahaan?
2	Apakah pelaporan anonim diterapkan dalam WBS Perusahaan?
3	Bagaimana mekanisme WBS di Perusahaan?
4	Bagaimana proses tindak lanjut dari laporan yang sudah diterima?
5	Bagaimana mekanisme proses investigasi dari hasil laporan yang didapat?
6	Bagaimana perbandingan tingkat <i>fraud</i> di perusahaan sebelum dan sesudah diterapkannya WBS?
Aspek Perawatan	
1	Apakah terdapat pelatihan secara masif oleh perusahaan mengenai penerapan WBS kepada seluruh karyawan?
2	Apakah terdapat pelatihan yang dilakukan oleh Perusahaan yang mendorong adanya “budaya kejujuran dan keterbukaan”
3	Apakah terdapat pelatihan khusus untuk petugas pengelola WBS Perusahaan?
4	Apakah terdapat komunikasi berkala mengenai publisitas WBS di perusahaan?
5	Apakah terdapat <i>rewards</i> bagi <i>whistleblower</i> ?
6	Apakah ada pemantauan efektifitas dan perbaikan program WBS Perusahaan?

PROTOKOL WAWANCARA

1	Apa yang anda ketahui mengenai <i>whistleblowing system</i>?
2	Apakah anda tahu kalau Perusahaan telah menerapkan <i>whistleblowing system</i>?
3	Apakah Perusahaan mengadakan pelatihan mengenai mekanisme <i>whistleblowing system</i> pada saat anda baru menjadi karyawan Perusahaan?
4	Apakah ada pernyataan komitmen tertulis pada saat anda baru menjadi karyawan Perusahaan?
5	Apakah anda pernah melihat di papan pengumuman, majalah/tabloid, poster, website, dll di dalam internal perusahaan yang menjelaskan mengenai <i>whistleblowing system</i>?
6	Apakah anda mengetahui tentang mekanisme <i>whistleblowing system</i> yang diterapkan Perusahaan?
7	Apakah anda pernah melakukan <i>whistleblowing</i>?
8	Menurut anda, apa yang mempengaruhi anda dalam melakukan dan tidak melakukan <i>whistleblowing</i>, ketika anda mendapati pelanggaran di internal Perusahaan?
9	Menurut anda apakah Perusahaan menanamkan nilai “keterbukaan dan kejujuran” pada seluruh karyawan?
10	Menurut anda, apakah Perusahaan sudah benar-benar berkomitmen dalam mendukung penerapan <i>whistleblowing</i>?
11	Menurut anda, apakah penerapan <i>whistleblowing</i> di Perusahaan sudah efektif atau belum? Apakah anda mempunyai saran bagi Perusahaan dalam mengembangkan <i>whistleblowing system</i>?

Narasumber : Bapak Imam Santoso
Jabatan : VP Planning and Development Audit
Tanggal : Senin, 26 Maret 2018
Tempat : Gedung Graha Merah Putih Lt.11
Waktu : 43.15 menit

Peneliti : “Bagaimana dengan pernyataan komitmen dari karyawan untuk mendukung kebijakan WBS ini?”

Narasumber : “Jadi di sini seluruh karyawan pas baru-baru masuk pasti akan disuruh menandatangani pakta integritas. Pakta integritas tersebut adalah yang menyatakan karyawan harus tunduk dan patuh serta mendukung semua kebijakan/ aturan yang diberlakukan perusahaan, salah satunya adalah kebijakan prosedur penanganan pengaduan (Whistleblower) Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan Anak-anak Perusahaan Terkonsolidasi yang salah satu tujuannya menyediakan saluran formal bagi karyawan dalam lingkungan TELKOM Group dan pihak ketiga lainnya untuk menyampaikan pengaduan atau keluhan termasuk melaporkan tindak kecurangan di dalam internal perusahaan. Dengan pakta integritas tersebut harapannya seluruh karyawan dapat ikut berperan aktif dalam penerapan *whistleblower* perusahaan.”

Peneliti : “Apakah disini telah dibuat kebijakan yang mengatur mengenai perlindungan pelapor pak?”

Narasumber : “Perusahaan sudah mengeluarkan kebijakan mengenai penerapan *whistleblowing* secara umum, tidak ada peraturan secara khusus mengenai perlindungan pelapor. Kebijakan awal perusahaan mengenai *whistleblowing system* melalui Keputusan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Nomor: 03/KEP/DK/2006 yang kemudian diperbaharui pada tahun 2016 melalui Keputusan Komisaris Nomor: 08/KEP/DK/2016 tanggal 6 Juni 2016. Atas keputusan tersebut diratifikasi melalui Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor PD.618/r.00/HK200/COP-C0000000/2016 tanggal 21 Desember 2016. Di dalam keputusan tersebut salah satu peranan komite audit adalah menjaga kerahasiaan identitas pelapor.”

Peneliti : “Kalo mengenai pengelolaan WBS itu siapa yang bertanggungjawab?”

Narasumber : “Pengelolaan WBS dilakukan oleh komite audit sesuai ketentuan PD.618/r.00/HK200/COP-C0000000/2016. Jadi pengelolaan WBS mengacu kepada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.04/2015 dan *Sarbanes*

Oxley Act of 2002 Section 301 karena perusahaan *listed* di dua bursa saham Indonesia (IDX) dan New York Stock Exchange (NYSE). Dimana di dalam dua peraturan tersebut mengharuskan perusahaan memiliki Komite Audit di dalam tata kelola perusahaannya dan Komite Audit memiliki peranan untuk mengelola WBS.”

Peneliti : “Bagaimana dengan komitmen dari para manajemen disini dalam mendukung kebijakan WBS?”

Narasumber : “Iyaa manajemen perusahaan sangat mendukung penuh penerapan WBS di Perusahaan. Buktinya dengan munculnya keputusan dewan komisaris dan selanjutnya diratifikasi dengan keputusan perusahaan, bahwa seluruh manajemen harus patuh terhadap kebijakan mengenai penerapan WBS. Jadi Manajemen telah mendukung dengan adanya WBS ini. Kalo Manajemen gak komitmen gak bakalan bikin kebijakan seperti itu.”

Peneliti : “Bagaimana dengan cara perusahaan mencegah laporan palsu/fitnah?”

Narasumber : Di sini tidak ada penanganan khusus terhadap pelaporan palsu/fitnah. Karena capek juga kalau komite audit mencari-cari orang yang melakukan laporan palsu, belum tentu juga ketemu orangnya saja. Jadi pelaporan harus didukung oleh bukti yang kuat baru bisa ditindaklanjuti, kalo di awal laporan masuk tidak jelas pengirimnya dan tidak didukung dokumen akan *reject*. Jadi komite audit tidak capek-capek mengurus laporan yang tidak jelas pelapornya dan tidak didukung dokumen yang memadai.”

Peneliti : “Kalo masalah pencegahan adanya tindak balasan kepada pelapor gimana pak?”

Narasumber : Kalau dari sisi pelapor sudah dijelaskan tadi bahwa ada perlindungan bagi pelapor melalui kebijakan-kebijakan yang tadi disebutkan. Jadi kalau saja nanti ada pelapor yang mendapat ancaman dari terlapor, dapat langsung mengadukannya pada pengelola WBS.”

Peneliti : “Apakah dalam sistem ini dapat memakai pelaporan anonim?”

Narasumber : “Di PT. Telkom tidak memberlakukan pelaporan anonim. Jadi kalau mau lapor yaa lapor secara terbuka gak usaha ada yang ditutup-tutupi. Komite Audit bingung nanti kalo yg ngelapor gak ada namanya, bener atau tidak, gimana nanti kita mau prosesnya kalo tidak tau siapa yang ngirim. Kami disini juga tidak akan *mengekspos* siapa yang ngelapor dan juga bakal kami lindungi pelapornya. Tidak diberlakukannya pelaporan anonim juga sebagai bentuk

pencegahan dari adanya laporan palsu/fitnah. Jadi pada intinya PT. Telkom tidak menggunakan pelaporan anonim, kalo ada laporan yang masuk gak ada namanya langsung di-reject.”

Peneliti : “Terus bagaimana dengan independensi para tim investigasi?”

Narasumber : “Tim investigasi demi menjaga keindependensinya, kami tidak mengetahui siapa yang pelapor maupun terlapor. Takutnya kalau kami tahu, bisa saja ternyata itu adalah sahabat atau saudara kami makanya tim investigasi tidak mengetahui nama pelapor. Hal ini sudah berjalan efektif karena selama melakukan investigasi kami tidak kepikiran sama sekali kalo yang kami periksa punya hubungan dengan kami atau tidak. Hanya Komite Audit yang tahu identitasnya.”

Peneliti : “Pak disini kalo perlindungan pelapor ada kerjasama dengan pihak ketiga gak?”

Narasumber : “Untuk saat ini masih belum ada kerjasama dengan pihak ketiga untuk perlindungan pelapor, perusahaan masih dalam ruang lingkup internal saja masalah perlindungan pelapor. Karena sejauh ini dirasa masih belum dibutuhkan kerjasama tersebut.”

Peneliti : “Nah sekarang saya mau mengetahui mengenai mekanisme WBS disini seperti apa?”

Narasumber : “Pertama-tama *whistleblower* bisa mengirimkan pengaduan *via website, email, fax, surat*. Kalo *via email* bisa dikirimkan ke email ke whistleblower@telkom.co.id atau ka301@telkom.co.id, Fax ke nomor 021 5271800. Sedangkan kalo surat bisa dikirim ke Komite Audit PT Telkom. Pelapor diharapkan memberika serta bukti dalam laporannya agar dapat segera ditindak lanjuti.”

“Pertama kali laporan masuk, terus Komite Audit rapat untuk memverifikasi apakah laporan tersebut sudah masuk ke dalam 6 kriteria yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, kalo tidak masuk kriteria tersebut ya langsung masuk arsip, kalo masuk kriteria baru dilanjutkan ke tahap kordinasi dengan Internal Audit Group (IAG) untuk melakukan pemeriksaan pendahuluan, hasil pemeriksaan tersebut dapat berupa hasil audit operasional yang dilaporkan ke Dirut dan ke Komite Audit. Berdasarkan laporan tersebut dievaluasi oleh Komite Audit apakah perlu ditindaklanjuti atau tidak.”

“Apabila perlu ditindaklanjuti maka menentukan apa perlu bantuan dari pihak independen atau tidak, karena terkait independensi dan kesulitan dalam kasusnya. Kalau iya butuh bantuan pihak independen, maka selanjutnya melakukan

permohonan kepada Komisaris, disetujui atau tidak. Kalau tidak disetujui, melakukan pembuatan permohonan investigasi internal, karena Komisaris menganggap masalah ini tidak perlu pihak independen. Sedangkan kalo iya, masuk ke proses seleksi dan investigasi oleh pihak independen dan melaporkan hasilnya. Sehabis itu laporannya diberikan ke Komisaris. Kalau tidak disetujui dalam menggunakan pihak independen, Komite Audit mengajukan permintaan investigasi kepada Dirut.”

“Jadi boleh atau tidaknya dilakukan investigasi diputuskan oleh Dirut, kalo setuju untuk tindak lanjut masuk ke proses menelaah kasus oleh Komite Investigasi, apakah kasusnya melibatkan anak perusahaan atau tidak.”

“Kalau iya terkait anak perusahaan, Dirut harus mengirimkan surat ke anak perusahaan. Selanjutnya ada pembahasan oleh IA di anak perusahaan, apakah kasus ini tindak lanjut atau tidak. Kalau dari anak perusahaan menyatakan tidak perlu tindak lanjut maka, anak perusahaan mengirimkan surat jawaban ke Komite Investigasi, bahwa kasus ini tidak terbukti dan tidak perlu ditindaklanjuti dan kasus telah dianggap selesai.”

“Semisalkan di anak perusahaan perlu tindaklanjuti, apakah perlu investigasi gabungan atau tidak. Maksudnya perlu investigasi anak perusahaan dengan Telkom atau tidak. Kalau tidak, anak perusahaan akan melakukan investigasi sendiri, kalo sudah selesai laporannya dikasih ke Komite Investigasi, komite investigasi akan memverifikasi laporannya dan memberikan laporan hasil investigasi ke Dirut dan Komite Audit.”

“Apabila pengaduan terkait internal Telkom maka Komite Investigasi menyusun tim investigasi untuk melakukan audit investigasi, apabila diperlukan tenaga ahli maka dilakukan proses penunjukan tenaga ahli atas persetujuan Dirut. Hasil pelaksanaan audit investigasi dilaporkan kepada Dirut dan Komite Audit.”

“Di Komite Audit laporan tersebut akan menjadi bahan evaluasi. Sedangkan Dirut mencoba menelaah laporan yang diberikan apakah perlu tindak lanjut atau tidak, apakah terlapor itu bersalah atau tidak. Kalau tidak kasus akan langsung masuk arsip dan dianggap selesai. Kalau iya (terlapor bersalah), berdasarkan laporan Komite Investigasi, Dirut akan menugaskan Direktorat HCM membentuk Tim Penetapan Tindakan Administratif (TPTA), dari hasil TPTA baru akan terlihat sanksi administratif yang akan diberikan kepada terlapor.”

“Lanjut yang kalau perlu tindak lanjut gabungan, Komite Investigasi akan menyusun Tim Investigasi yang terdiri ada Telkom dan Anak Perusahaan. Sehabis itu, menentukan perlu ahli atau tidak. Penentuan ini tergantung *case* yang

terjadi, apakah di dalam kasus tersebut ada hal-hal yang memerlukan ahli khusus dalam mendalaminya atau tidak. Kalau diperlukan maka lanjut ke proses penunjukan tenaga ahli oleh Dirut dan setelah tenaga ahli sudah ditunjuk lanjut ke proses pelaksanaan investigasi. Kalo tidak perlu tenaga ahli jadi langsung lanjut ke proses pelaksanaan investigasi. Dan terakhir setelah pelaksanaan investigasi selesai, laporan hasilnya akan diserahkan ke Dirut dan Investigasi. Selanjut masuk ke proses yang sama halnya dengan proses penentuan TPTA tadi. Semua hasil audit investigasi diarsip/didokumentasikan.”

“Investigasi yang dilakukan oleh Perusahaan melalui Komite Investigasi, dimana Komite Investigasi dalam pelaksanaannya membentuk Tim Audit Investigasi sesuai dengan kasus yang akan diinvestigasi, Saat ini Komite Investigasi diketuai oleh Direktur Keuangan. Tim-tim Investigasi yang dibentuk akan bekerja dengan mengedepankan profesionalitas dan independen. Jadi Tim Audit Investigasi tidak diberi tahu mengenai identitas pelapor maupun terlapor, demi independensi dari seluruh tim audit investigasi selama melakukan proses investigasi. Hambatan yang dialami oleh tim investigasi selama ini dirasa masih belum ada.”

Peneliti : “Berapakah laporan WBS yang diterima dalam sistem pada tahun 2016?”

Narasumber : “Pada tahun kemarin laporan yang masuk ke WBS itu banyak tapi kebanyakan isinya pengaduan masalah pelayanan. Jadi laporan mengenai pengaduan pelayanan yang banyak masuk ke WBS, kami sendiri juga bingung kenapa pengaduan pelayanan banyak masuk ke WBS. Kemungkinan dugaan awal karena Pelanggan tidak tahu bahwa WBS itu fungsinya untuk pengaduan tindakan *Fraud*. Laporan layanan yang masuk ke WBS tetap akan diteruskan untuk diproses oleh bagian layanan pelanggan.”

Peneliti : “Ada gak pak pelatihan mengenai WBS disini?”

Narasumber : “Sosialisasi langsung yang dilakukan masih bersifat parsial belum secara masif. Komite Audit juga sudah melakukan *roadshow* keseluruhan anak perusahaan sudah dilakukan, Internal Audit memberikan sosialisasi terkait WBS melalui forum sinergi audit dan forum HR Sosialisasi secara massif dilakukan melalui Website di Portal Telkom dan My Integrity. Itu aja yang baru bisa dilakukan perusahaan, belum bisa secara masif seluruh karyawan. Tapi dari tahun kemarin sudah mulai digalakan lagi untuk sosialisasi mengenai WBS ini, agar seluruh karyawan paham mengenai WBS dan mereka tidak bingung lagi untuk melakukan laporan ke WBS seperti apa.”

Peneliti : “Oiya kan perusahaan mempunyai budaya sendiri. Terus ada gak pelatihan untuk menanamkan budaya tersebut?”

Narasumber : “Perusahaan sudah melakukan pelatihan mengenai budaya perusahaan secara masif dan sudah menyeluruh ke karyawan. Perusahaan mewajibkan pelatihan bagi karyawan yang baru masuk untuk mengenali budaya perusahaan. Di dalam budaya perusahaan ada budaya kejujuran dan keterbukaan. Yang dimana diharapkan bisa mendorong seluruh karyawan untuk melaporkan tindak-tanduk *fraud* yang lihat. Perusahaan selalu berusaha secara keras untuk menanamkan budaya perusahaan ke seluruh karyawan. Makanya perusahaan sudah melakukan pelatihan-pelatihan ini secara masif.”

Peneliti : “Menurut bapak mengenai keefektifan WBS dalam mencegah *fraud*?”

Narasumber : “Penerapan WBS sangat efektif untuk pencegahan *Fraud*, karena tindakan *fraud* internal mudah diungkap dari pengheliatan karyawan, bukan berarti kita menutup kemungkinan ada laoran dari pihak *eksternal* juga, seperti kalo pelanggannya dimintai uang itu termasuk tindakan *fraud* juga kan. Tapi hanya saja belum didukung oleh kejujuran dan keterbukaan dari seluruh karyawan. Sehingga laporan yang masuk masih dikit yang masuk. Ketika laporan yang masuk dikit itu ada dua kemungkinan, pertama mungkin karena tidak ada kasus *fraud* yang terjadi di perusahaan. Kedua, mungkin para calon *whistleblower* merasa akan mengkhianati pertemestaan atau takut dikeluarkan dari perusahaan. Penerapan WBS secara umum di Indonesia, masih sukar dilaksanakan dengan lancar karena budaya orang Indonesia yang memiliki solidaritas, rasa gak enakan, dan rasa hormat kepada atasan yang tinggi.”

Peneliti : “Kalo komunikasi berkala yang dilakukan perusahaan dalam memperkenalkan WBS bagaimana pak?”

Narasumber : “Informasi mengenai WBS perusahaan ada di portal Telkom dan Website My Integrity, belum terdapat di madding-mading, poster, atau bulletin perusahaan. Untuk kedepannya mungkin perusahaan akan mencoba untuk lebih mengembangkan komunikasi berkala mengenai WBS dalam berbagai media penyampaian.”

Peneliti : “Semisal ada pelapor yang berhasil melaporkan itu ada semacam *reward* penghargaan?”

Narasumber : “Sampai saat ini belum ada pengaturan mengenai *reward*/insentif bagi para pelapor yang kasusnya sudah terbukti kebenarannya.

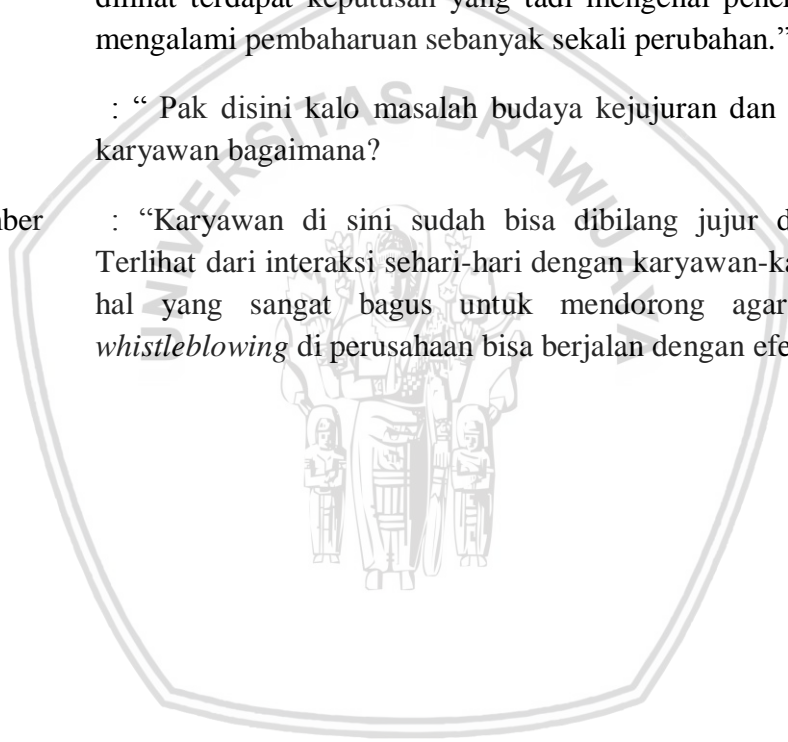
Mungkin untuk kedepannya perusahaan akan mencoba untuk mengevaluasi masalah tersebut.”

Peneliti : “Ada gak sih pak, untuk pengevaluasian WBS dan itu siapa yang melakukan?”

Narasumber : “Pemantauan dan perbaikan program WBS semuanya berada diwewenang Komite Audit. Hampir setiap tahun ada evaluasi untuk penerapan WBS, apalagi nanti kalau sehabis selesai menginvestigasi sebuah kasus yang berasal dari WBS, pasti Komite Audit melakukan pengevaluasian. Sekarang juga bisa dilihat terdapat keputusan yang tadi mengenai penerapan WBS, mengalami pembaharuan sebanyak sekali perubahan.”

Peneliti : “Pak disini kalo masalah budaya kejujuran dan keterbukaan karyawan bagaimana?”

Narasumber : “Karyawan di sini sudah bisa dibilang jujur dan terbuka. Terlihat dari interaksi sehari-hari dengan karyawan-karyawan. Ini hal yang sangat bagus untuk mendorong agar penerapan *whistleblowing* di perusahaan bisa berjalan dengan efektif.”



Nama Narasumber : Mas Aldi
Jabatan : Expert Inovator
Tanggal : Selasa, 03 April 2018
Tempat : Menara Multimedia Lt. 6
Waktu : 36.10 menit

Peneliti : “Mas Aldi apakah tau mengenai *whistleblowing system*?”

Narasumber : “Kalo *whistleblowing* sih tau, kalo itu kan misalnya internal melakkan kecurangan terus ada teman kerjanya yang melaporkan lewat namanya *whistleblowing* yang ada sistemnya.”

Peneliti : “Terus disini apakah sudah menerapkan *whistleblowing system*?”

Narasumber : “Udah tau sih kalo sudah diterapkan di PT Telkom, dulu sempet pernah ngeliat di portal ada tentang *whistleblowing*, kayaknya disitu kita bisa melaporkan pelanggaran tanpa diungkap nama kita.”

Peneliti : “Ada gak sih pelatihan mengenai *whistleblowing system*?”

Narasumber : “Ada sih pelatihan, tapi gak secara khusus untuk *whistleblowing*, itu namanya pelatihan Etika Bisnis. Jadi untuk pelatihan atau sosialisasi seara khusus mengenai mekanisme *whistleblowing* belum pernah merasakan, paling pernah dijelaskan secara umum pada saat orientasi di awal masuk.”

Peneliti : “Kalo komitmen tertulis dari seluruh pegawai ada gak buat ngedukung kebijakan ini?”

Narasumber : “Ada namanya pakta integritas. Jadi diawal masuk kita disuruh tandatangan pakta integritas itu yang isinya bahwa seluruh karyawan harus mendukung kebijakan-kebijakan Perusahaan. Mungkin secara gak langsung mendukung penerapan *whistleblowing system*. Pakta integritass itu di-renew terus, tapi gak tau setiap berapa tahun sekali.”

Peneliti : “Mas Aldi sendiri pernah punya niatan untuk melaporkan tinda kecurangan *fraud* gak?”

Narasumber : “Enggak pernah, karena enggak ada ngeliat yang aneh-aneh. Kalo nanti ngeliat yang pasti dilaporkan keatas dulu baru nanti kalo diperlukan dilaporkan ke ranah yang lebih tinggi di Perusahaan. Jadi kita bahas secara internal divisi dulu baru ke ranah yang lebih luas lagi. Faktor yang menghambat untuk menjadi *whistleblower* ya mungkin merasa kasihan terhadap teman kalau dilaporkan dan rasa acuh terhadap perusahaan. Mungkin ketakutan juga kali nanti

kalo disangkut pautin dalam masalh itu. Kalo yang mendorong mungkin, kalo ada hal-hal yang merugikan dia kali.”

Peneliti : “Terus ada gak pelatihan untuk menanamkan kebudayaan perusahaan?”

Narasumber : ”Ada semacam *agent cultere* di tiap divisi, jadi nanti setiap divisi ada *role model*-nya biasanya kepal divisi. Nanti *role model* itu sebagai contoh dan menunjukkan bagaimana budaya Telkom seperti apa. Ada juga pas orientasi di awal masuk penjelasan mengenai budaya Telkom.

Peneliti : “Pernah dengar atau melihat gak komunikasi berkala mengenai WBS?”

Narasumber : “Lewat email sih palingan, itu gak setiap saat ada. Terus dari portal Telkom juga masih ada. Jadi kalo dari yang lain enggak ada inormasi-informasi mengenai *whistleblowing system*.

Peneliti : ”Bagaimana pendapat mas tentang *reward* bagi pelapor?”

Narasumber : “Menurut saya sih penting pemberian *reward* bagi para pelapor, ya itung-itung sebagai tanda terimakasih enggak usah gede-gede, semisalnya pemberian semaca piagam gitu atau gimana. Kalo gitu pasti mendorong orang-orang untuk menjadi *whistleblower*, karena mereka merasa dihargain gitu.

Peneliti : “Menurut mas gimana masalah kefektifan penerapan WBS disini?”

Narasumber : “Perusahaan juga dirasa udah cukup berkomitmen dalam penerapan sistem ini. Penting banget buat Perusahaan lebih mengefektifkan *whistleblowing system* ini agar nanti kasus-kasus *fraud* di Telkom bisa berkurang.”

Peneliti : “Kalo dari mas ada kritik ataupun saran buat perkembangan sistem WBS ini di PT Telkom gak?”

Narasumber : “Lebih dibangun komunikasinya lebih efektif seperti bikin video yang interaktif biar gampang masuk informasi mengenai *whistleblowing* dan dilakukan juga pelatihan-pelatihan secara khusus mengenai mekanisme *whistleblowing system*. Mungkin juga bisa diberikan *reward* bagi pelapor yang sudah mengungkapkan pelanggaran yang terjadi.

Nama Narasumber : Mba Zetil Hikmah
Jabatan : Inovator
Tanggal : Senin, 3 April 2018
Tempat : Menara Multimedia Lt.6
Waktu : 24.45 menit

Peneliti : “Menurut mba *whistleblowing system* itu apasih?”

Narasumber : “Belum pernah mendengar, karena dulu pertama kali ditempatkan di Malang di bagian jualan atau *sales*, pas di *big data* aku belajar tentang analitik, sekarang belajar *marketing*. Jadi kurang tau tentang penerapan *whistleblowing system*.”

Peneliti : “Terus apakah mba tau *whistleblowing system* sudah diterapkan atau belum di PT Telkom?”

Narasumber : “Pernah denger sih kalo itu, tapi gak tau dimana. Jadi belum tau apakah udah diterapkan di PT Telkom atau belum. Maklum masih karyawan baru.”

Peneliti : “Apakah disini terdapat pelatihan mengenai *whistleblowing*?”

Narasumber : “Mungkin ada sih, cuman untuk orang-orang tertentu. Di orientasi juga tidak dijelaskan tentang *whistleblowing* sih, paling Cuma dijelaskan tentang budaya Telkom dan kebijakan-kebijakan di Telkom. Atau mungkin dijelasin tapi gue lagi ngantuk kali ya.”

Peneliti : “Apakah disini terdapat pernyataan komitmen tertulis dalam mendukung kebijakan ini?”

Narasumber : “Iya ada sih pernyataan komitmen secara tertulis melalui pakta integritas pas awal masuk di PT Telkom yang isinya menyatakan karyawan harus mendukung seluruh kebijakan Perusahaan gitu.”

Peneliti : “Apakah disini terdapat komunikasi berkala mengenai *whistleblowing*?”

Narasumber : “Belum pernah dengar mengenai *whistleblowing*, pernah dengernya kalau lewat *email* itu pelaporan kinerja bukan pelaporan pelanggaran. Selama bekerja disini belum pernah melihat mengenai informasi *whistleblowing*.”

Peneliti : “Apakah mba pernah atau mempunyai niatan menjadi *whistleblower*?”

Narasumber : “Belum ada, karena belum ngeliat adanya pelanggaran. Mungkin karena aku masih baru jadinya belum pernah ngeliat pelanggaran yang terjadi atau memang gak ada pelanggaran yang terjadi. Faktor yang mendorong saya menjadi *whistleblower* mungkin kalo ada hal-hal yang merugikan Perusahaan. Lebih kepada rasa peduli dengan perusahaan sih ya, berani sih enggak ya mungkin lebih kearah peduli dengan perusahaan. Ketakutan yang mungkin menjadi faktor bagi aku tidak melakukan pelaporan. Ya kalo perempuan kebanyakan ya nyari jalan aman, kalo sama hal-hal gitu yaa bodo amat.”

Peneliti : “Disini ada gak sih pelatihan mengenai budaya perusahaan?”

Narasumber : “Ada sih pas orientasi dan dari divisi juga ada setiap bulan. Sudah cukup bagus untuk pelaksanaan pelatihan tentang budaya Perusahaan yang dilaksanakan sudah berulang-ulang atau berkala gitu. Pasti ya pelatihan-pelatihan ini akan mendorong budaya jujur dan terbuka bagi setiap karyawan.”

Peneliti : “Menurut mba sendiri, apakah penerapan *whistleblowing* disini sudah efektif atau belum?”

Narasumber : “Menurut aku Telkom belum berkomitmen secara penuh dalam penerapan sistem ini, karena buktinya aku belum merasakan adanya sistem ini. Kalo masalah efektif atau tidaknya aku gak tau, karena aku gak tau sistemnya. Kalo dari sisi penginformasian jelas gak efektif, karena aku gak tau adanya sistem ini.

Peneliti : “Yang terakhir, kira-kira mba mempunyai saran atau kritik dalam penerapan *whistleblowing* disini?”

Narasumber : “Menurutku pas diawal orientasi, pas itu perlu dikasih tau kalo ada sistem *whistleblowing*. Dari sosialisasinya juga perlu ditingkatkan terus, agar seluruh karyawan tau dengan adanya sistem ini. Itu aja sih karena aku juga baru di Telkom ini, jadi perlu lebih memahami sistem-sistem yang ada di Telkom dan pelatihan-pelatihan mengenai penerapan sistem ini ditingkatkan juga.

Narasumber : Sdr. Hafiz Reza
Jabatan : Officer Enterprise Sales
Tanggal : Selasa, 3 April 2018
Tempat : *Meeting Room* Lt. 9
Waktu : 18.23 menit

Peneliti : “Apakah mas tau mengenai *whistleblowing system*?”

Narasumber : “Tahu sedikit sih. Itu adalah sistem yang dipakai oleh perusahaan untuk mengambil isu-isu terkait dengan *good corporate governance* di Perusahaan. Jadi kalau ada isu-isu terkait penyelewengan, penggunaan kekuasaan wewenang, dan lain sebagainya bisa lewat *whistleblowing*.”

Peneliti : “Mas udah tau kalau *whistleblowing system* sudah diterapkan di PT Telkom?”

Narasumber : ”Sudah tau, dari awal masuk sih udah tau dari tahun 2011 lah tau adanya *whistleblowing*. Setau saya sih di PT Telkom sendiri ada aplikasinya sendiri, kita *log in*, disitu kita masukin apa yang menjadi isu yang kita angkat disitu. Jadi sebatas aplikasi itu tahunya. Belum pernah coba juga. Media selain aplikasi, cuman tau dari aplikasi, selain itu gak tau.”

Peneliti : ” Disini ada gak pelatihan atau sosialisasi mengenai *whistleblowing system*?”

Narasumber : “Kalo sosialisasi sih pernah *by email*, tapi kalo kayak *training* sih belum. Dulu kalo gak salah sih sempet dipresentasiin pas awal masuk, ada sistem *whistleblowing*, tapi cuma dipresentasiin doang untuk meperkenalkan sistem *whistleblowing*. Pelatihan secara berkala tidak ada.”

Peneliti : “Komitmen tertulis atau semacamnya untuk mendukung kebijakan *whistleblowing* ada gak?”

Narasumber : “Kalo tiap tahun ada yang namanya Etika Bisnis, kita tandatangan setiap tahun. Itu seperti *quiz* atau test gitu tentang pemahaman etika bisnis. Kalo gak salah secara gak langsung ada *whistleblowing*-nya. Kalo pernyataan komitmen diawal masuk mungkin pernah, tapi lupa. Pernah tandatanganin pakta integritas sih. Isinya seperti, seluruh karyawan harus komitmen terhadap seluruh kebijakan perusahaan.”

Peneliti : "Menurut mas apakah penerapan *whistleblowing* disini sudah efektif atau belum?"

Narasumber : "Menurut pendapat pribadi, walaupun belum pernah melakukan *whistleblowing*. Sistem ini merupakan solusi yang paling bisa diterapkan, udah bagus untuk diterapkan oleh Perusahaan."

Peneliti : "Apakah disini terdapat pelatihan mengenai budaya perusahaan?"

Narasumber : "Yaa ada, *culture activation* setiap tahun dari Telkom sendiri. Sedangkan kalo dari divisi enterprise sales sendiri juga ada setiap bulan selalu diadakan. Kedua kegiatan tersebut bermaksud untuk menanamkan selalu budaya dari Telkom. Kalo dari divisi enterprise sales budaya dari Telkom di fokuskan pada budaya *Solid, Speed & Smart*."

Peneliti : "Komunikasi berkala yang dilakukan disini mengenai kebijakan *whistleblowing system* dalam bentuk apa aja?"

Email sih biasanya di email ada, tapi gak berkala. Paling di portal sih juga ada. Udah dari itu aja, gak ada informasi di media lainnya.

Peneliti : "Menurut mas, penting gak sih pemberian *reward* kepada pelapor?"

Narasumber : "Penting sih buat penghargaan bagi mereka. Biar mereka merasa dihargailah, walaupun gak usah terlalu besar. Itu juga tanda terimakasih Perusahaan udah diselamatkan asetnya. Ya masa diselamatkan asetnya segitu banyak dari fraud, enggak ngasih penghargaan apa-apa ke pelapornya. Malah entar pelapornya setelah itu mikir dua kali buat melaporkan kalo dia ngeliat kecurangan lagi soalnya dia diawal merasa enggak dihargai gitu."

Peneliti : "Menurut mas, bagaimana efektivitas penerapan *whistleblowing system* disini?"

Narasumber : "Karena saya belum pernah nyoba dan gak tau juga seefektif apa sih bagus atau belum. Kalo dari sosialisasi memang sangat kurang dalam pemberian pemahaman ke seleruh karyawan."

Peneliti : "Ada gak saran buat penerapan *whistleblowing* di PT Telkom?"

Narasumber : "Lebih banyak sosialisasi aja sih, supaya pegawai itu lebih *aware* terhadap masalah sitem *whistleblowing* di Telkom ini dan tidak ragu untuk menggunakannya."